



Modelo simbiótico de emprendimiento empresarial en contextos de pobreza

Alfredo Mendiola

María del Pilar Donayre

Mónica Rosell

Guillermo Casafranca

Arturo Granda

Eduardo Silva

David Vásquez



esan
ediciones

Modelo simbiótico de emprendimiento empresarial en contextos de pobreza

Modelo simbiótico de emprendimiento empresarial en contextos de pobreza

**Alfredo Mendiola • María del Pilar Donayre • Mónica Rosell
Guillermo Casafranca • Arturo Granda • Eduardo Silva
David Vásquez**

ESAN/Cendoc

MENDIOLA, Alfredo ; DONAYRE, María del Pilar ; ROSELL, Mónica ; CASAFRANCA, Guillermo ; GRANDA, Arturo ; SILVA, Eduardo ; VÁSQUEZ, David

Modelo simbiótico de emprendimiento empresarial en contextos de pobreza.
– Lima : Universidad ESAN, 2008. – 163 p. – (Gerencia para el Desarrollo ; 4)

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES / DESARROLLO SUSTENTABLE /
ALIANZAS ESTRATÉGICAS / ESPÍRITU DE EMPRESA / MODELOS /
PRODUCCIÓN DE ANIMALES / CUYES / ÁNCASH / HUARI / SAN
MARCOS / HUARIPAMPA

HD 62.5 M45

ISBN 978-9972-622-47-2

Modelo simbiótico de emprendimiento empresarial en contextos de pobreza

Serie Gerencia para el Desarrollo 4

©Universidad ESAN

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

Junio de 2008

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2008-08492

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES

Ana María Tessey

DIAGRAMACIÓN

Blanca Peirano

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Lineamientos del modelo de emprendimiento «Don Guillermo»	15
1. Contexto social del modelo	15
2. Las alianzas estratégicas del modelo y su propuesta asociativa	17
3. El modelo «Don Guillermo» como promotor productivo y articulador de mercados	22
4. Los componentes del modelo simbiótico «Don Guillermo»	23
4.1. Criterios para la determinación y evaluación de la zona de intervención empresarial	23
4.2. La descripción de las formas de producción y usos del producto tradicional escogido en las familias de la zona de intervención	24
4.3. El análisis de mercado	24
4.4. El análisis estratégico	25
5. Líneas de acción del modelo	28
6. La fórmula de intervención empresarial: descripción de la cadena de valor	28
7. Elementos estratégicos del modelo	30
7.1. Producto con características diferenciales	31
7.2. Programas de responsabilidad social	31
7.3. Mecanismo de soporte financiero	34
7.4. Uso de tecnologías limpias	38
8. Estructura y viabilidad organizacional y financiera del modelo	39

Capítulo 2: Asociatividad en el modelo «Don Guillermo»	41
1. Los conceptos de socialización y asociatividad utilizados por el modelo	44
2. La base del iceberg: ¿por qué se asocian las mujeres?	45
3. El proceso de la asociatividad exitosa	46
4. Emprendimiento para impulsar la asociatividad	46
5. Emprendimiento para compartir poder y responsabilidades	50
6. Factores de éxito identificados en la asociatividad	51
7. Gestión del modelo asociativo	52
8. La articulación a escala de mujeres líderes locales	52
9. Despegue de la asociación productiva: articulación de grupos	54
10. Consolidación de la asociatividad: organización de redes de cooperación	55
Capítulo 3. La zona de intervención: comunidad de Huaripampa	59
1. Organización territorial y política de la comunidad	59
2. Actores relevantes en el área de intervención	61
3. Características sociales de Huaripampa	63
4. Características económicas de la comunidad	66
5. Diagnóstico de Huaripampa	67
6. Crianza y usos del cuy en las familias rurales	67
Capítulo 4. Análisis de mercado y estratégico	71
1. Descripción y atributos del producto	71
2. Características y evolución del mercado del cuy	73
2.1. Mercado objetivo: elección, justificación y estructura competitiva	73
2.2. Estrategia de producción y comercialización del cuy	85
3. Análisis estratégico	88
3.1. Análisis de Porter	88
3.2. Análisis EFE, EFI y FODA cruzada	90
4. Resumen de hallazgos y estrategia escogida	95
Capítulo 5. Plan de intervención empresarial y componentes clave del modelo «Don Guillermo»	97
1. Descripción de la cadena de valor del negocio del cuy	97
2. Grupos de interés y programas de responsabilidad social	100

2.1. Identificación de grupos de interés	100
2.2. Intereses, influencia e importancia de los grupos de interés	103
2.3. Análisis de redes e identificación de coaliciones	106
2.4. Análisis interno y externo	109
2.5. Visión y misión	109
2.6. Estrategias de responsabilidad social (RS)	109
2.7. Estimados para implementación de la responsabilidad social	118
3. Mecanismo de soporte financiero	119
4. Utilización de tecnologías limpias reductoras de costos	120
5. Esquema asociativo para la crianza de cuyes en Huaripampa	122
Capítulo 6. Estructura organizacional, viabilidad financiera e implementación del proyecto	127
1. Estructura organizacional y de recursos humanos	128
2. Viabilidad financiera del proyecto empresarial	128
2.1. Premisas para el flujo de caja	128
2.2. Supuestos para la proyección del flujo de caja	128
2.3. Fuentes de financiamiento	130
2.4. Evaluaciones de rentabilidad	131
2.5. Escenario más probable	134
3. Plan de implementación	134
Conclusiones y recomendaciones	137
Bibliografía	143
Anexo: Beneficio y transformación de cuyes	153
Sobre los autores	161

Introducción

El presente trabajo surgió a partir de una visita realizada a la Comunidad de Huaripampa en abril de 2007. Esta visita planteó un dilema, pues si bien la comunidad contaba con ingresos importantes por el canon minero, presentaba al mismo tiempo un balance negativo del estado de sus recursos. Estaba social e institucionalmente desestructurada y tenía pocas posibilidades de utilizar productivamente estos recursos financieros, así como sus recursos naturales y sus recursos humanos. ¿Cómo hacer entonces para que las poblaciones rurales como esta puedan aprovechar sus oportunidades y cambiar su destino?

La comunidad de Huaripampa está ubicada en la zona directa de influencia de la Compañía Minera Antamina. Los recursos económicos que obtiene por esta situación le brindan una oportunidad sin precedentes. Durante el año 2007, el distrito de San Marcos, al que pertenece, recibió más de 140 millones de nuevos soles provenientes del canon minero.

La crianza del cuy es tradicional en la zona. Antamina está desarrollando un programa de mejora de esta actividad, pero cuando se realizó la visita mencionada aún no había logrado superar la etapa de formación técnica y capacitación, limitada a los pobladores dispuestos al aprendizaje. Los resultados son todavía heterogéneos y no tienen garantía de sostenibilidad.

Con el objeto de establecer las posibilidades de desarrollo de mercados para este producto tradicional, se hizo un estudio exploratorio de este caso real y se elaboró una propuesta teórico-conceptual para realizar negocios que se ha denominado «Modelo Don Guillermo». La investigación consistió en indagaciones sobre los aspectos técnicos vinculados a la crianza del cuy, visitas a zonas de crianza, contactos con experiencias asociativas exitosas de mujeres, entrevistas con expertos en productos cárnicos y consumidores de cuy.

En los primeros capítulos de este trabajo se presenta el modelo de emprendimiento mencionado, considerado «simbiótico» porque se basa en el desarrollo empresarial a través del establecimiento de alianzas estratégicas con la gran empresa ubicada en zonas deprimidas, los productores comuneros de dichas áreas, el sector académico, los centros de investigación, cuyo fin sea la puesta en valor y potenciación productiva de las producciones locales.

La alianza con la gran empresa se basa en un redireccionamiento de sus programas de desarrollo comunitario y de asistencialismo para el desarrollo de capacidades productivas y cobertura de necesidades tecnológicas orientadas al mercado. El modelo «Don Guillermo» actúa como articulador y comprador de producciones estandarizadas, de modo que asegura a la gran empresa un destino redituable de sus esfuerzos de capacitación y mejores condiciones para la generación de paz social en la zona donde opera.

La alianza con los productores comuneros está basada en el establecimiento de una metodología de gestión que ordene las capacidades de las unidades familiares para conformar, mediante la asociatividad, escalas comerciales que se conectan luego a mercados extralocales. Cabe mencionar que la viabilidad del negocio requiere confianza mutua entre los productores y el comprador, por lo que el modelo incluye, desde el punto de vista social, la creación de lazos sólidos que van más allá de lo comercial, dentro de un marco de respeto mutuo y a favor de la generación de valores como solidaridad y asociatividad. La propuesta supone el trabajo con madres de familia con el objeto de conformar redes productivas y una plataforma financiera que se valga de las figuras de los fondos y fideicomisos para canalizar microcréditos productivos destinados a la compra de materia prima e insumos, la capacitación técnica, la adquisición de tecnologías y la promoción del negocio entre las familias.

La alianza con el sector académico se basa en el uso del conocimiento y la generación de demanda para la innovación tecnológica, de esta manera se asegura la aplicación de esta con fines de mercado.

El modelo procura utilizar productos nativos peruanos como una fórmula para la valoración de la cultura tradicional. Sin perjuicio de ello, puede considerar el desarrollo de otras producciones de gran adaptabilidad natural al medio, por razones de clima o suelo, y siempre que no constituyan riesgo sanitario o ambiental para la zona. Asimismo, considera la posibilidad de utilizar elementos de propiedad intelectual para agregar valor, tales como marcas para la diferenciación de productos, patentes para desarrollo tecnológico en productos y procesos, y en particular, denominaciones de origen y marcas colectivas como elementos de potenciación de los conocimientos tradicionales.

En este marco, «Don Guillermo» actúa como articulador y comprador de producciones. La articulación, además de la generación de alianzas estratégicas, supone la transformación productiva y la venta de los productos transformados. La filosofía de intervención del modelo plantea la agregación de valor a las producciones adquiridas, la adhesión al concepto de calidad total, el uso de tecnologías limpias y la implementación de esquemas de responsabilidad social para con los grupos de interés vinculados al entorno de la empresa.

Por lo expuesto hasta aquí, se puede señalar que el modelo simbiótico «Don Guillermo» se caracteriza principalmente por el esquema asociativo, el enfoque de género, la reintegración comunitaria, el incremento de niveles de productividad y rentabilidad de la comunidad y de la empresa, la contribución a la paz social en entornos conflictivos ubicados en zonas de influencia de la gran empresa y la promoción de la investigación y desarrollo sobre productos nativos peruanos.

La segunda parte del trabajo está dedicada íntegramente a exponer la aplicación concreta del Modelo «Don Guillermo» a la comunidad de Huaripampa y su producción de cuy. Se eligió esta comunidad precisamente porque reúne todas las características de una zona con urgente necesidad de intervención. Se trata de una comunidad altoandina, aislada, ubicada en la zona de influencia de la gran minería —de la cual es altamente

dependiente—, donde no hay mayor presencia del Estado ni articulación con el mercado. Está dedicada a la agricultura y el pastoreo de subsistencia y enfrenta diversos problemas: delimitación y titulación de tierras, parcelas improductivas y altamente fragmentadas, suelos y laderas degradados, escasez de agua. Su población sufre de altos niveles de desnutrición, incidencia de enfermedades respiratorias, estomacales y alcoholismo. El canon minero le proporciona muchos recursos, pero el nivel de migración de los jóvenes es muy alto.

Los aspectos teóricos mostrados en la primera parte se han validado con los resultados de esta investigación, que desarrolla en detalle los elementos del modelo y su aplicabilidad en el mercado y presenta una serie de cuadros y cifras que sustentan una conclusión final: potenciar los pueblos y tradiciones del Perú es económicamente rentable.

La metodología empleada combina la investigación teórica con la investigación práctica o aplicada. La información se ha recogido de fuentes primarias y secundarias. Sobre la base de perfiles predefinidos y cuestionarios, se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas a grupos de potenciales consumidores en mercados y puntos de venta, así como a investigadores, ingenieros agrónomos, profesionales del campo agroindustrial y de expendio de alimentos y expertos en márketing, también a comuneros, madres artesanas y especialistas en género.

La información se complementó con visitas de campo y de reconocimiento a la comunidad objeto de la intervención y a los puntos de venta, además de diversas charlas y exposiciones sobre temas relacionados. Finalmente, la revisión bibliográfica ha incluido libros, revistas, artículos periodísticos y trabajos de investigación.

1

Lineamientos del modelo de emprendimiento «Don Guillermo»

1. Contexto social del modelo

La pobreza es un dato permanente en la historia de nuestro país. Algunos especialistas la consideran el principal problema de desarrollo del Perú; otros señalan que es causada, más bien, por la exclusión y la desigualdad. Muchas teorías explican este fenómeno y buscan resolverlo o mitigarlo, entre ellas destacan los aportes de Richard Webb, Amat y León, el Banco Central de Reserva del Perú, el estudio de Necesidades Básicas Insatisfechas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) —elaborado con la información del Censo del año 1993—, las Encuestas Nacionales de Niveles de Vida (ENNIV), los estudios de la empresa Cuánto S.A. y de Apoyo-Unicef, entre otros. Todos ellos arrojan estimaciones de cálculo sobre la pobreza algo diferentes pero con tendencias similares (INEI, 1999).

El enfoque de pobreza según niveles de ingreso o consumo de las ENNIV indica que en 1994 el 45,8% de la población era considerada pobre y el 17,7% se encontraba en situación de pobreza extrema. Según Cuánto S.A., en 1996 estas cifras llegaron al 49% y 16,6% respectivamente. Por su parte, el INEI, con el enfoque de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), estimó para el año 1993 que el 56,8% de la población vivía en hogares con al menos una NBI.

El método integrado aplicado por Apoyo-Unicef (de 1995), que combina los enfoques anteriores, encontró que para 1994 el 27% de peruanos pertenecía a la categoría de pobres crónicos o estructurales; y el 23%, a la categoría de pobres recientes o coyunturales (INEI, 1999). Estos porcentajes han ido reduciéndose.

En el año 2005 el INEI anunció una baja de 2,7 puntos porcentuales en la línea de pobreza al pasar de 54,3% el 2001 a 51,6% el 2004 y señaló que fue al interior del país donde la reducción se dio a mayor escala, cayendo de 63,3% el 2001 a 57,7% el 2004 (INEI, 2005). La Cepal estimó, por su parte, una reducción del 8,3% entre los años 2001 y 2007 para el Perú (Cepal, 2007).

Aun así, la pobreza no disminuye en ninguna región del país por debajo del 20% y no se registran reducciones en algunas regiones como en Áncash, por ejemplo, donde los niveles de pobreza se sitúan por encima de 40%. De la misma manera, con el coeficiente de Gini, que sirve para medir la desigualdad en la distribución de los ingresos, se estima para el caso peruano una diferencia del orden de 0,462, uno de los coeficientes más desiguales de América Latina, que es a su vez una de las regiones del planeta con mayor desigualdad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2002).

A propósito del tema del desarrollo en el Perú, el presidente de la República, Alan García Pérez, presentó la denominada «receta para acabar con el perro del hortelano» (*El Comercio*, 18 de noviembre de 2007), en la que destaca dos elementos: la necesidad de promover emprendimientos económicos y la conveniencia de utilizar productivamente las tierras comunarias, las cuales representan cerca del 60% del territorio nacional.

Desde inicios de la época republicana, y con mayor énfasis desde la década de 1990, se han desarrollado en el país una serie de programas sociales con el objetivo de aliviar la pobreza, pero sin mayores resultados. La percepción de los autores es que ningún esquema de ayuda social constituye una herramienta apropiada para la lucha contra la pobreza. El conocido adagio chino «no des pescado sino enseña a pescar» está más vigente que nunca. Lo que se necesita es generar fórmulas socialmente inclusivas que permitan el desarrollo de capacidades para el aprovechamiento adecuado y sostenible de oportunidades.

Vista la debilidad del aparato estatal y su retracción, las comunidades pobres u olvidadas del país han vuelto sus ojos hacia la gran empresa ubicada en sus áreas de influencia, como un sustituto al Estado ausente. El problema que esto genera es que la colaboración de la empresa con su entorno tiene como límite su propia viabilidad económica, y las demandas sociales son tantas que terminan comprometiendo la sostenibilidad de la empresa y trascendiendo el orden local para convertirse en conflictos que afectan la paz social.

Sin embargo, es posible encontrar alternativas de sostenibilidad a través del emprendimiento privado basado en la potenciación de las capacidades locales, la apreciación de la cultura existente, la puesta en valor y el correcto aprovechamiento de los recursos originarios o adaptados de la zona y su conexión con el mercado. No se trata de caridad o asistencialismo, sino de hacer negocios rentables, para todos.

2. Las alianzas estratégicas del modelo y su propuesta asociativa

Esta investigación presenta un modelo de emprendimiento empresarial «simbiótico» que se basa en el establecimiento de alianzas estratégicas claras con la gran empresa ubicada en zonas deprimidas, con los productores comuneros y con el sector académico y centros de investigación para la puesta en valor y potenciación de la producción local.

La alianza con la gran empresa se basa en un redireccionamiento de sus programas de desarrollo comunitario y de asistencialismo social para el desarrollo de capacidades productivas y cobertura de necesidades tecnológicas orientadas al desarrollo de mercado. El modelo de intervención, que se ha denominado «Don Guillermo», actúa como articulador y comprador de una producción estandarizada, asegurando así un destino redituable y sostenible de los esfuerzos de capacitación y una reducción de los lazos de dependencia y de atención, con lo que contribuye a la generación de mejores condiciones de estabilidad social en la zona.

En efecto, son pocas las empresas que han podido llevar adelante proyectos sociales sostenibles en el tiempo con las comunidades aledañas. Normalmente, las políticas de relaciones comunitarias se confunden con

programas de relaciones públicas, asistencialismo o márketing social. Gran parte de esos programas no surgen porque la alta dirección de la empresa se haya convencido de que sean parte indispensable de su estrategia productiva, sino como una reacción al afán de conseguir condiciones de paz social en el entorno para seguir operando con un cierto rango de estabilidad.

En este sentido, las acciones con comunidades aledañas son vistas como «males necesarios», si acaso la estrategia no consiste sencillamente en ignorar al entorno. En el mejor de los casos, cuando se trata de empresas con verdadera responsabilidad social, estos programas son implementados sin mucha convicción sobre su continuidad y pueden cambiar según las demandas de las comunidades receptoras, «a satisfacción del cliente», o según la visión del funcionario encargado.

Si sumamos a esta situación la evidencia de que el Estado, aun bajo una óptica liberal, ha renunciado, sea por dogmatismo o por ineficiencia y falta de recursos, al cumplimiento de sus obligaciones incluso esenciales y está cada vez más ausente, las presiones sobre la gran empresa ubicada en zonas deprimidas se multiplican. La postergación y la falta de atención ha sido, la mayor parte de las veces, la razón subyacente a los crecientes conflictos socioambientales en nuestro país.

Según datos proporcionados por la Defensoría del Pueblo, al mes de octubre del año 2007 existían un total de 80 conflictos activos y latentes. De estos, 40 se iniciaron ese mismo año (50%), 12 se iniciaron en el 2006 (15%), 11 se iniciaron en el 2005 (14%), 14 se iniciaron en el 2004 (18%) y tres se iniciaron en el año 2003 o antes (3%). De otro lado, el 48% de los conflictos reportados están referidos a asuntos socioambientales, el 26% cuestionan el desempeño de alcaldes provinciales y distritales, el 6% se refieren a disputas entre comunidades y el 6% son por demandas gremiales, entre otros. Todos los conflictos calificados como socioambientales son conflictos entre la comunidad y la empresa. Nótese también que 66 conflictos (83%) se han desarrollado en lugares donde la mayoría de la población vive debajo la línea de la pobreza y que 48 de ellos han ocurrido en áreas rurales (60%) (Defensoría del Pueblo, 2007).

Abona a favor de la presente propuesta, la experiencia reportada por ciertas empresas como la Compañía Minera Antamina, que señala que

buena parte de la causa de los conflictos está en la pobreza, la vulnerabilidad y la percepción de abandono de las comunidades, además que muy poco ayuda a la situación la falta de presencia del Estado, así como sus equivocados métodos de tratamiento del conflicto y su poca permanencia, y que la subvención minera obligatoria a las comunidades crea un efecto de desperdicio del capital social en estas (Cerna, 2007).

La segunda alianza estratégica que propone el modelo es con los productores rurales. Dicha alianza se basa en establecer una metodología de gestión que ordena las capacidades de las unidades familiares para conformar, mediante la asociatividad, escalas comerciales que conectan luego a mercados extralocales. La necesidad de un trabajo en redes se explica por el hecho de que un entorno pobre requiere asociatividad para crear recursos y generar escalas.

Cabe mencionar que la viabilidad del negocio requiere confianza mutua entre los productores y el comprador, por lo cual el modelo incluye la creación de lazos importantes desde el punto de vista social, que van más allá de lo comercial y que se inscriben dentro del marco del respeto mutuo y de la generación de valores de solidaridad. De manera más concreta, la propuesta supone el trabajo con madres de familia con el objeto de conformar redes productivas.

La investigación ha permitido identificar a las madres junto con los niños y ancianos como el segmento más vulnerable y postergado de la población campesina, pero al mismo tiempo como el más pujante. En efecto, se trata usualmente de personas con baja autoestima y preparación y, al mismo tiempo, con una gran necesidad de autoafirmación e independencia.

El trabajo en redes supone, en primer lugar, la identificación de las motivaciones principales de dichas mujeres, a decir, económicas, familiares y emocionales, estas últimas consistentes con un deseo de independencia que implica la ruptura con el sometimiento y el enclaustramiento al cual se sienten sometidas.

El segundo paso consiste en ubicar a las líderes, conforme a un perfil desarrollado para este trabajo y en el que destaca el carácter proactivo, innovador y positivo. Los grupos de trabajo luego se organizan por afinidad.

La tercera etapa consiste en la capacitación técnica y el empoderamiento de las mujeres, con lo cual se inician, paralelamente, las actividades productivas. En esta etapa es crucial el desarrollo y afianzamiento del valor «solidaridad». Luego de logrado el aprendizaje, el paso siguiente es la socialización. En esta etapa se descubrió que la generación y el mantenimiento de un buen clima labora es esencial.

La última etapa de consolidación de la relación supone la incorporación de la familia, principalmente los hijos, al trabajo productivo. A tal fin, el modelo supone el desarrollo de un programa específico de responsabilidad social que, para el caso del cuy y Huaripampa, se explica en la parte de aplicación de este estudio.

El modelo en esta parte se valida a través de lo que se ha denominado «factores de éxito».

La alianza con el sector académico se basa en utilizar sus conocimientos y generar demanda para la innovación tecnológica, se le asegura un uso aplicado de la tecnología con fines de mercado. Esto es importante, pues no solo nuestro país presenta bajos niveles de investigación por falta de apoyo y estímulo suficiente, sino que tiende a desconocerse las potencialidades de mercado de la mayoría de nuestras producciones nativas. Así, es sintomático que la mayoría de ellas carezca de identificación arancelaria propia y estándares técnicos de referencia.

Conforme refiere el Consejo Nacional de Educación (2006), actualmente es escasa la relación entre la investigación y la empresa. Menos del 10% de los centros de investigación están localizados en el sector industrial, por lo que uno de los retos que plantea esta institución es desarrollar y consolidar la capacidad de investigación orientada al mundo de la industria.

Según cifras del año 2005, el Perú ocupa la posición 75 en la medición internacional del índice tecnológico, habiendo descendido cuatro posiciones respecto al año 2004, lo que evidencia su retraso en la incorporación de los aportes de la ciencia y tecnología (Concytec, 2005). Por su parte, Indecopi señala que la balanza internacional del conocimiento en el 2004 ha sido deficitaria para el país en 427 millones de dólares, por concepto

de intercambio de bienes con mediano y alto contenido tecnológico, y en 539 millones de dólares por concepto de servicios intensivos en tecnología (Consejo Nacional de Educación, 2006). Esto indica que una parte significativa de la demanda nacional está incentivando y financiando el desarrollo del conocimiento en otros países.

Cabe destacar que el modelo procura utilizar productos de la biodiversidad nativa peruana, pues considera que esta es una fórmula para la valoración de la cultura tradicional, con la ventaja de facilitar el proceso de aprendizaje y adaptación a técnicas más modernas y eficientes de manejo. Sin perjuicio de ello, el modelo puede considerar el desarrollo de otras producciones de gran adaptabilidad natural al medio por razones de clima o suelo, y siempre que no constituyan riesgo sanitario o ambiental.

El modelo considera la posibilidad de utilizar elementos de propiedad intelectual, como marcas para la diferenciación de productos, patentes para los desarrollos tecnológicos en productos y procesos y, en particular, denominaciones de origen y marcas colectivas, como elementos de potenciación de los conocimientos tradicionales.

Las marcas constituyen signos distintivos cuyo valor comercial radica en su poder de distinguir un determinado producto en el mercado y en su potencialidad de asociar *good will* o prestigio a la empresa titular de la misma. Al igual que las patentes y demás elementos de la propiedad intelectual, constituyen activos realizables de la empresa.

Las patentes, sean de productos o de procedimientos, tienen la virtud de conferir a su titular una exclusividad de mercado por un lapso no inferior de veinte años. De acuerdo con la normativa actual (Comunidad Andina de Naciones, decisión 486), es posible patentar tanto nuevas razas animales por mejoramiento genético o procedimientos de aplicación tecnológica. En el caso de plantas, estas son protegibles también por patentes, si son resultados biotecnológicos, o por títulos de obtentor, si son el resultado de cruzas, retro-cruzas u otros métodos de mejoramiento de variedades vegetales (Comunidad Andina de Naciones, decisión 345).

Finalmente, las denominaciones de origen son un tipo de signo distintivo que protege ilimitadamente un producto de una zona específica que le

atribuye características únicas y diferenciadas, el cual es obtenido conforme a un método también particular y homogéneo desarrollado por un número plural de productores en esa zona. Además del pisco, son denominaciones de origen peruanas la cerámica de Chulucanas, el maíz blanco del Cusco y el pallar de Ica. Lo interesante de esta figura es que permite asociar métodos tradicionales, zona geográfica y población a un producto en particular, haciéndolo único en el mercado. En productos como los de nuestra biodiversidad este es un mecanismo muy interesante de generación de valor y de diferenciación. El inconveniente de esta figura está en el tiempo y los recursos que toma generar y afianzar una denominación de origen, de allí que el Estado esté llamado a participar activamente en este aspecto.

3. El modelo «Don Guillermo» como promotor productivo y articulador de mercados

Explicados los elementos que conforman la propuesta, la empresa «Don Guillermo» actúa como un articulador y comprador de producciones. La articulación además de la generación de las alianzas estratégicas antes señaladas, tiene como plataforma financiera un esquema de fondo y fideicomiso para la canalización de microcréditos productivos destinados a la compra de materia prima e insumos, la capacitación técnica, la adquisición de tecnologías y la promoción del negocio entre las familias.

Al mismo tiempo, «Don Guillermo» es transformador productivo y vendedor de productos transformados. La filosofía del modelo de intervención plantea la agregación de valor a las producciones adquiridas, la adhesión al concepto de calidad total, el uso de tecnologías limpias y la implementación de esquemas de responsabilidad social para con los grupos de interés vinculados al entorno de la empresa.

En síntesis, el modelo simbiótico «Don Guillermo» tiene como principales características su esquema asociativo, el enfoque de género, la reintegración comunitaria, el incremento de niveles de productividad y rentabilidad de la comunidad y de la empresa, la contribución a la paz social en entornos conflictivos ubicados en zonas de influencia de la gran empresa, y la promoción de la investigación y desarrollo en productos de la biodiversidad nativa peruana.

Lo que en definitiva se busca demostrar es que es posible aprovechar de manera racional los recursos naturales y culturales y potenciar las capacidades aprovechando el carácter multiétnico y pluricultural peruano con una visión moderna e integradora a favor del desarrollo del país.

4. Los componentes del modelo simbiótico «Don Guillermo»

4.1. Criterios para la determinación y evaluación de la zona de intervención empresarial

El modelo consiste en una fórmula de intervención empresarial en una zona deprimida, la cual se determina básicamente, aunque no exclusivamente, conforme a cuatro criterios: geográfico, demográfico, productivo y social.

El criterio geográfico toma en cuenta cualquier comunidad o población ubicada en una zona relativamente aislada o poco conectada con el mercado y dentro del área de influencia de la gran empresa. El criterio demográfico tiene en cuenta la suficiencia de mano de obra —madres trabajadoras— según los requerimientos específicos del proyecto.

El criterio productivo toma en cuenta la producción nativa disponible en la zona o de fácil adaptabilidad a las características naturales de esta, así como la suficiencia de áreas productivas dentro del radio de acción de la empresa y la disponibilidad o accesibilidad de factores productivos.

Por último, el criterio social se define por el Índice de Desarrollo Humano Crítico y por el hecho de que la mayoría de la población esté en o por debajo de la línea de pobreza. Tiene en cuenta también la institucionalidad débil o desestructurada.

Una vez elegida la zona de intervención conforme a los criterios anotados y antes de la decisión final de localización de la empresa, es necesario evaluar el lugar preciso en donde se llevará a cabo la intervención. A tal efecto se opta por utilizar la metodología propuesta por Federico Dejo (Dejo, 2003), quien a partir de la observación directa de las variables demográficas, geográficas, productivas, sociales y de infraestructura del lugar, propone el reconocimiento del territorio y su evaluación, la identificación de los actores

relevantes —indicando su rol en la comunidad, importancia y grado de influencia en la misma, su aceptación por los demás y su actitud frente a propuestas innovadoras— y el registro de los factores jurídicos, humanos, naturales, productivos y tecnológicos de la zona mediante su agrupación en subsistemas, a cuyas diferentes variables se les asigna un indicador y una calificación de su estado. Los hallazgos se destinan finalmente a una matriz que da cuenta en forma resumida del diagnóstico o estado de situación de la zona.

El propósito de este ejercicio es que desde el inicio se conozca el marco de intervención empresarial, las limitaciones y potencialidades de la zona y que el plan empresarial considere las deficiencias del lugar desde el inicio. Este ejercicio a su vez permite proyectar aquellos costos que la empresa podrá internalizar y aquellos que deberán ser necesariamente compartidos con otros actores de la zona. Como se observará en la parte aplicativa, Huaripampa presenta un estado crítico en la mayor parte de sus subsistemas o factores productivos, institucionales, sociales, jurídicos y demográficos.

4.2. La descripción de las formas de producción y usos del producto tradicional escogido en las familias de la zona de intervención

En esta parte se debe describir la forma en que se produce y usa el producto en la zona de intervención, incidiendo en las características técnicas de la producción tradicional si las hubiera.

4.3. El análisis de mercado

Siguiendo los contenidos usuales de un plan de negocios, el análisis comprende, al menos, la descripción y los atributos del producto —incluyendo clasificación, características técnicas, usos en el mercado—; la identificación de las características y la evolución del mercado del producto en cuestión, incluyendo los patrones de crecimiento poblacional y de consumo, el recojo y la verificación de estadísticas relativas al mercado potencial, la elaboración de gráficos y la realización de encuestas; el estado de la demanda y de la oferta existente en el mercado, incluyendo un análisis de los precios, las presentaciones, canales de distribución y tendencias; la definición de la estrategia de comercialización a la luz de la información recogida. Hay que tener presente que en esta etapa se trata de una estrategia a priori, que

luego será validada o modificada por los resultados del análisis estratégico y las posibilidades concretas del proyecto, entre otras, tecnológicas y financieras.

Cabe mencionar que el ejercicio de aplicación práctica valida ciertos elementos conceptuales planteados por el modelo. Así, las estrategias de comercialización deben considerar al menos: la conveniencia de trabajar con elementos de la propiedad industrial como marcas —incluidas las colectivas y de certificación—, patentes e indicaciones de origen, dado que los mismos son potenciadores de valor y constituyen activos empresariales realizables en sí mismos; el trabajo de asociatividad no solo a nivel de proveedores, sino también a nivel de venta y distribución para generar volúmenes de suministro importantes, dada la usual escasez de la oferta de las producciones nativas; el mejoramiento de los canales de distribución del producto; la vigilancia sanitaria a lo largo de todo el ciclo de la cadena productiva y de venta del producto; la tendencia a una estrategia de colocación dirigida a la diferenciación del producto —estrategia de nicho—; el trabajo en presentaciones alternativas a las tradicionales del producto en cuestión; y la máxima reutilización de subproductos con fines de mercado.

4.4. El análisis estratégico

El análisis estratégico completa el marco conceptual de referencia para la aplicación del plan de negocios. El mismo tiene en cuenta la metodología Septe, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA.

Para el análisis Septe se ha realizado una revisión de los principales factores y tendencias que se relacionan y afectan el desarrollo del modelo, agrupados en factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos. Esto ha permitido identificar algunas de las macrotendencias (Abuderne, 2006) que afectarían de manera positiva o negativa cualquier proyecto sobre el que se aplique el modelo.

Los factores sociales incluyen: la preocupación de autoridades y empresas por medidas que ayuden a consolidar la paz social en el país; el terrorismo y narcotráfico en zonas aisladas del país, las que, a falta de una acción política decidida, podrían incrementarse y afectar el ambiente de inversión; el incremento de la población mundial de tercera edad, que

requiere mayores cuidados de alimentación; el incremento de la cultura del bienestar y la preocupación por la moda e imagen que muestra una preferencia por el consumo de productos *light* y bajos en calorías.

También comprenden la emergencia de una clase de consumidores de productos sanos con alto contenido proteico y bajo nivel de grasas; el surgimiento de una clase de consumidores movidos por valores que apoyan el consumo de productos como los procedentes de zonas andinas de alto nivel de pobreza; la mayor preocupación en los Estados Unidos, Europa y Asia por el incremento de la obesidad crónica; y el mayor control para el cumplimiento de normas laborales y ambientales por influjo de los compromisos comerciales internacionales asumidos.

Por su parte, los factores económicos toman en cuenta: el surgimiento de una nueva clase social de millonarios en China —la presencia de cientos de empresas con directivos y hombres de negocios viviendo y viajando constantemente a ese país genera un mercado potencial de consumidores de alto poder adquisitivo—; una tasa creciente constante del PBI que se refleja en el aumento del empleo y la recuperación del nivel adquisitivo de la población; la emergencia de un capitalismo socialmente responsable; el panorama macroeconómico del país, con tendencias favorables y reflejado en el crecimiento continuo del PBI y la disminución del riesgo-país.

Los factores económicos consideran además: la liberalización del comercio, que en el caso del Perú se traduce en la firma de acuerdos de libre comercio con Singapur y Estados Unidos, próximos a entrar en vigencia; el inminente cierre de negociaciones con Canadá y México; y el inicio de negociaciones con China y la Unión Europea y próximamente con Corea, que genera disminución de aranceles a la importación y apertura de mercados externos; el incremento de recursos por canon minero ante los mayores precios internacionales de los minerales; el incremento del flujo de turistas y ejecutivos de negocios; la estabilidad de la moneda frente al dólar y la tendencia decreciente de las tasas de interés, lo que lleva a disminuir la incertidumbre en inversiones que requieran hacerse en dólares o en nuevos soles; la limitada capacidad de oferta productiva local; las dificultades de acceso al crédito por parte de las capas más pobres de la población, ya que la mayoría de los esquemas implementados o bien requieren de un

intermediario bancable o bien solo benefician los proyectos previamente exitosos; y por último, los altos costos de flete interno.

En el caso de los factores políticos, estos son: un escenario democrático con estabilidad política; autoridades políticas de la zona dispuestas a apoyar iniciativas que ayuden al desarrollo de la población local; interés del gobierno por apoyar el desarrollo de proyectos en la zona de sierra; la ausencia de políticas públicas para la promoción de nuestras producciones nativas, que se traducen en falta de una identificación arancelaria propia para el producto, normas y estándares técnicos y tratamientos especiales para acceso a mercado que levanten las barreras originadas por su carácter exótico; existencia de un marco legal disperso en materia ambiental; y la débil presencia del Estado en zonas deprimidas.

En el caso de los factores tecnológicos, estos incluyen: tecnologías de producción disponibles; existencia de tecnologías limpias disponibles; existencia de materia prima mejorada genéticamente o con capacidad de ser mejorada genéticamente; existencia de instituciones de investigación dedicada a la mejora y promoción de la crianza, siembra y cultivo de ciertas producciones originarias, con interés en desarrollar proyectos de aplicación tecnológica; barreras fitosanitarias y zoonosanitarias en el mercado exterior debido a la ausencia de normalización técnica internacional; deficiencia en infraestructura de comunicaciones y caminos; y eficiencia en infraestructura de transporte especializado y de almacenes (cadena de frío).

Por último, los factores ecológicos observan que: se cuente con herramientas de gestión ambiental; toman en cuenta que la preocupación medioambiental está de moda; advierten que el cambio climático podría incidir en la escasez de agua en las zonas alto andinas por la pérdida cada vez mayor de los glaciares; y dan importancia a la degradación de suelos en zonas de intervención.

El análisis Septe se complementa con el de Porter, la matriz EFE, EFI y la matriz FODA cruzada, específicos de los proyectos productivos que en particular se desarrollen. La metodología que se utiliza es la usual para este tipo de estudio y su bibliografía es vasta.

5. Líneas de acción del modelo

Como resultado de la experiencia puede decirse que el modelo tiende a validar los siguientes impulsores de valor: el trabajo con producción de la zona de intervención o de fácil adaptabilidad a ella; el conocimiento y experiencia en el manejo de relaciones comunitarias; la alianza con la gran empresa deseosa de fortalecer sus relaciones comunitarias y de evitar conflictos sociales y con actitud favorable hacia el gasto en capacitación productiva a favor de dichas comunidades; y el direccionamiento de los esfuerzos hacia mercados de demanda potencial creciente o de demanda existente insatisfecha.

Conforme a lo anterior, el modelo tenderá a privilegiar una estrategia de diferenciación del producto con segmentación del mercado, complementada con una estrategia de innovación, por medio de la cual se deberá no solo apoyar la investigación en tema genético para mejorar la productividad y el avance tecnológico en tecnologías limpias, sino también para la búsqueda de nuevos productos con un esquema de producción de alto contenido social. Estos nuevos proyectos permitirán renovar el ciclo de vida del proyecto empresarial hacia el futuro.

6. La fórmula de intervención empresarial: descripción de la cadena de valor

El negocio consta de tres eslabones, el primero, productivo, consiste en las labores de acopio y selección del cuy; el segundo, transformador, consiste en la agregación de valor al producto natural mediante la transformación agroindustrial; el tercero, de colocación en el mercado, consiste en la distribución, comercialización y venta de los productos y subproductos de carne de cuy.

Fase de producción

La primera fase tiene en cuenta la combinación de los siguientes elementos: la formación y el fortalecimiento de capacidades productivas en la zona; la provisión de asistencia técnica; la provisión de insumos; la provisión de

un paquete tecnológico; el control sanitario y de calidad permanente; el financiamiento directo a productores través de un sistema de microcréditos, el cual es canalizado, entre otros, a través de un fondo y un fideicomiso; el auspicio de la gran empresa para la conformación del mecanismo de financiamiento; y la participación de los institutos de ciencia y tecnología para la investigación aplicada en el cuy y sus procesos de crianza y transformación.

Estos elementos se sostienen en una plataforma de responsabilidad social consistente en dos líneas estratégicas: la formulación de alianzas estratégicas con los productores/proveedores y la gran empresa, y la generación de asociatividad mediante la conformación de redes.

Desde el punto de vista de la empresa interventora, el objetivo de este esfuerzo es la mejora tecnológica de la crianza del cuy, la generación de economías de escala y el aseguramiento de la provisión de la materia prima.

Desde el punto de vista de la gran empresa, el objetivo es el mejoramiento de sus relaciones con la comunidad y el incremento de la paz social en la zona, la realización concreta de sus esfuerzos colaborativos en actividades sostenibles en el tiempo y que rompan la dependencia con la empresa.

Desde el punto de vista de los productores comuneros, el objetivo es contar con una fuente alternativa de ingresos distinta a la crianza de subsistencia y al trabajo en la gran empresa, así como mejorar su posición mediante el aprendizaje y la valoración personal.

Fase de transformación productiva

La fase de transformación productiva tiene en cuenta: la ubicación en la zona de influencia o aledaña a esta con el propósito de favorecer la contratación de mano de obra local y el uso de materia prima, insumos y tecnologías locales; el estricto control de calidad del producto; la utilización de tecnologías limpias; y el seguimiento de estrictas condiciones sanitarias, higiene y salud ocupacional.

Asimismo, se procurará la obtención de certificaciones de buenas prácticas (HCCP), y ambientales (ISO 9001 y 14001), entre otras. El sistema

productivo será *just in time*, para optimizar el sistema logístico, producir según las ventas aseguradas.

La empresa asume el control completo de esta parte sin intervenciones de terceros debido a que el cumplimiento de las condiciones antes señaladas es crítico. La calidad del producto, la confianza del consumidor y el compromiso con el medio ambiente y el entorno social son los elementos fundamentales del prestigio del emprendimiento y lo que justificará el vender a precios superiores al promedio del mercado.

Fase de distribución, comercialización y venta

Con el fin de volver variables los costos se preferirá la tercerización de las fases de distribución y comercialización. Sin perjuicio de ello y de acuerdo con la estrategia de RS, se considerará la vinculación de la familia de los proveedores a estas fases. El modelo considera también el aprovechamiento del poder distintivo de la marca en una etapa relativamente temprana, y de patentes y denominaciones de origen en el largo plazo.

En una etapa siguiente, una vez afianzados todos los componentes de la estrategia, el modelo considera la exportación, pudiéndose aprovechar las corrientes de comercio justo y de productos orgánicos.

La estrategia de marketing es sobria, preferentemente escrita y dirigida —catálogos, por ejemplo—, pero puede variar según el producto. La publicidad dirigida está destinada a satisfacer el gusto consumidor.

En cuanto al uso de empaques y embalajes, estos deben cumplir las condiciones de seguridad y de garantía de la calidad del producto. En lo posible, ser amigables con el medio ambiente o reciclables y suficientemente distintivos.

7. Elementos estratégicos del modelo

El modelo enfatiza los siguientes elementos: las características diferenciales del producto, la base asociativa, el desarrollo de programas de responsabilidad social, el soporte de mecanismos financieros y de canalización de microcréditos, y el uso de tecnologías limpias.

A continuación se describen estos elementos. Dada su importancia, la asociatividad se trata en un capítulo aparte.

7.1. Producto con características diferenciales

El modelo privilegia el uso de productos de la biodiversidad nativa, los cuales son por lo general considerados en los mercados exteriores como productos exóticos o étnicos (ver, entre otras, la Directiva 258/97 de la Unión Europea: es bajo el régimen de «Novell Foods» que se trata el ingreso de productos tales como la Uña de Gato o el Sacha Inchi). Ello supone transar productos que, no obstante estar considerados en los Programas de Exportación Regional, frecuentemente no disponen de identificación arancelaria propia, suelen carecer de normas técnicas internacionalmente aceptadas, incluso carecen de norma técnica nacional, y aún no han ganado un lugar en el mercado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005).

Todo ello supone el trabajo con un producto de características únicas o con gran capacidad de diferenciación en el mercado, lo cual usualmente permite, si se cumplen los requisitos correspondientes, el aprovechamiento de las corrientes de comercio justo y de productos orgánicos.

7.2. Programas de responsabilidad social

El gráfico 1 muestra el esquema de responsabilidad social del modelo «Don Guillermo».

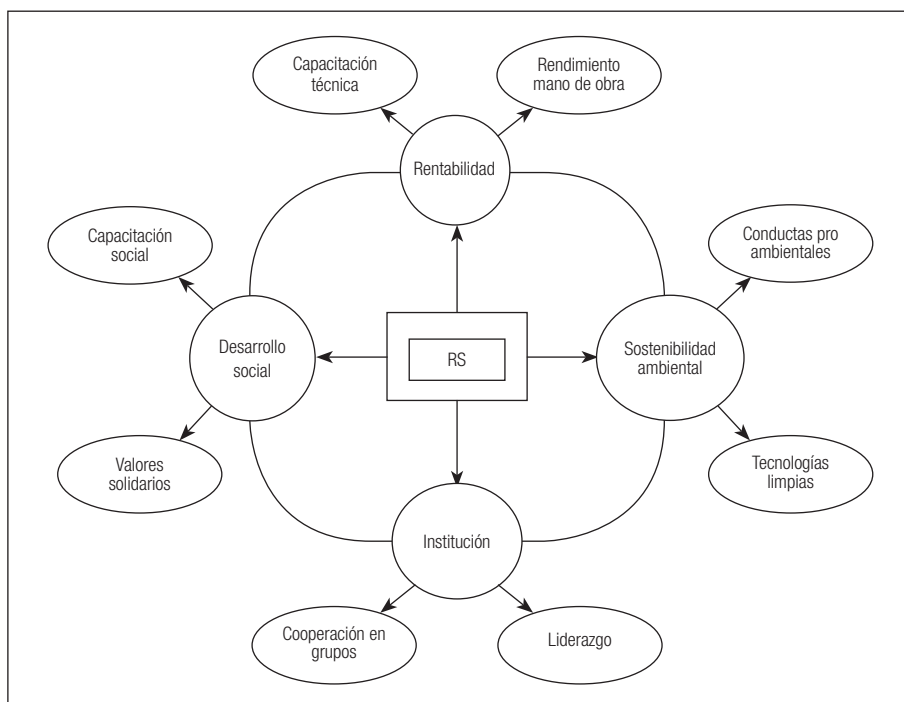
El modelo «Don Guillermo» incluye la formulación de programas de responsabilidad social que le permitan mantener relaciones armoniosas con los *stakeholders* o grupos de interés relevantes a sus actividades empresariales, partiendo de la necesidad de crear valor para sus accionistas, como generadores de los recursos para la implementación de los programas señalados.

Identificación de los grupos de interés

El modelo propone la intervención en lugares de pobreza y extrema pobreza, donde se desarrollan proyectos mineros, de hidrocarburos, energéticos, pesqueros, forestales o agroindustriales de gran envergadura. En torno a estos proyectos se generan grupos que ven en la empresa una oportunidad

de trabajo y generación de empleo. De manera similar, estos mismos grupos desarrollarán actitudes y expectativas frente a la implementación de los proyectos, y se espera precisamente que así lo hagan.

Gráfico 1. Componentes de RS del modelo Don Guillermo



Partiendo de la primera identificación de actores propuesta por la metodología antes citada (Dejo, 2003), se retoman aquellas percepciones iniciales utilizando la aproximación de los *stakeholders* proporcionada por Lydia Arbaiza y Kety Jáuregui, profesoras de la Universidad ESAN, y se aplican las matrices y mapas propuestos principalmente por Mitchell y Rowley.

Generalizando a partir del caso concreto, los principales grupos de interés serán, usualmente, los siguientes: los accionistas; los clientes mediatos e inmediatos de la empresa; la competencia; los trabajadores de la empresa; y los proveedores de materia prima e insumos.

Esta identificación no descarta la importancia relativa que puedan tener otros actores, como por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil

actuales en la zona —iglesias, ONG, clubes de madres—; las autoridades regionales, municipales o académicas; la prensa, entre otros. Esto dependerá del caso concreto.

Interés, influencia e importancia de los grupos de interés

La identificación anterior será el resultado de la evaluación del grado de interés en el proyecto, el nivel de influencia, la opinión y la importancia para el proyecto de estos *stakeholders* o grupos de *stakeholders*. Esta clasificación será cualitativa: alta, media y baja para interés, nivel de influencia e importancia. La opinión sobre el proyecto se determina como positiva o negativa según la percepción que se tenga de cada grupo o agregación de grupos. A partir de allí deberán construirse matrices en las que se relacionen grado de influencia e interés.

Es también importante la determinación de las relaciones de poder entre los grupos de interés y la empresa, para lo cual se utiliza la metodología propuesta por Mitchell.

Análisis de redes e identificación de coaliciones

Se usará la metodología de Timothy Rowley para graficar las relaciones existentes entre los grupos de interés, las que se dividirán entre el número de relaciones posibles para determinar la densidad en relación con la empresa.

Se construirá una matriz en la cual los parámetros son la densidad y la centralidad, entendidas estas como la capacidad de agregación o número de relaciones y la capacidad de intermediar en el tránsito de información entre los *stakeholders*, respectivamente. El juego de ambas variables permitirá establecer el factor de posicionamiento de un *stakeholder* determinado respecto del resto.

Este análisis permitirá a la empresa determinar los grupos de interés con los que deberá desarrollar estrategias de compromiso y de subordinación, para luego realizar el análisis de factores internos y externos.

El análisis de factores internos se realizará una vez que se tenga políticas establecidas, procedimientos y prácticas. El análisis de factores externos

comprenderá a empresas que funcionen con alianzas estratégicas con los productores de materia prima, los que estarán agrupados en modelos asociativos para la producción, así como los clientes potenciales y la competencia.

Estrategias de responsabilidad social

A partir de las expectativas de los grupos de interés y de su posición relativa de influencia respecto a la empresa, se diseñan las estrategias individuales y grupales correspondientes.

Plan de implementación

Determinadas las estrategias se diseñará el plan de implementación de estas, con objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, actividades por realizar y presupuesto indicado.

Con respecto al presupuesto y de manera general, se estima la necesidad de asignar en promedio el 3% de los ingresos totales a la implementación de programas de responsabilidad social.

7.3. Mecanismo de soporte financiero

El modelo plantea una combinación de fondo y fiducia como mecanismo de soporte financiero de las actividades de intervención empresarial. Esta combinación fue elegida, entre otras posibilidades financieras, debido a que ambas originan patrimonios autónomos distintos de los de las partes intervinientes en su conformación y porque el patrimonio destinado es afectado a un fin específico.

En efecto, existe un fuerte componente de capacitación y de dotación y transferencia tecnológica que debe satisfacerse aun antes del inicio de operaciones de la empresa y que luego requiere seguirse ajustando y monitoreando a fin de garantizar la calidad de las producciones que serán adquiridas. En operaciones normales, el emprendimiento empresarial asume de ordinario estos costos; sin embargo, en contextos de pobreza donde además se debe asumir los costos de trabajar con productos noveles y donde las condiciones de infraestructura y tecnologías disponibles no

son óptimas, el hacerse cargo de estas fases puede implicar el quiebre de la actividad empresarial. De ahí que se requiera del concurso de otros actores interesados, como son la gran empresa, la comunidad, el gobierno local y regional y la cooperación de otras fuentes.

Cuando se enfrenta el escenario de diversos patrimonios concursantes, la fórmula más eficaz para este concepto es la unificación de los recursos bajo una administración única pero independiente, que es precisamente la figura del fondo. Recordemos al efecto que un fondo se define como la unión de recursos de varios inversionistas que forman un patrimonio común y que son entregados a una administradora para conseguir mejor rendimiento y menor riesgo comparado con el que obtendrían si lo hicieran individualmente. Bajo la legislación peruana, los fondos pueden gozar, además, de una personería jurídica propia.

El siguiente paso en el esquema es la afectación de los dineros aportados y la plusvalía generada por ese fondo a un fin determinado, que sería en nuestro modelo la capacitación técnica y la dotación tecnológica, así como las actividades de supervisión y control de la calidad. Ahí es donde encaja la figura del fideicomiso, el cual no es otra cosa que un arreglo a través del cual se entregan bienes o derechos de una persona (fideicomitente) a otra persona o entidad corporativa (fiduciario) para su manejo y administración en beneficio de un tercero o terceros (fideicomisarios).

En dicho arreglo se establecen los términos y las condiciones sobre las que los fideicomisarios controlarán las posesiones, además de enunciar los derechos de los beneficiarios. Si bien puede criticarse la utilización de este tipo de figuras por la rigidez que pueden introducir en el manejo de los dineros que se les destinan, observación que bien pudiera ser válida cuando se trata de la inmovilización de grandes capitales, consideramos que, a la escala de las operaciones que plantea el modelo, el recurrir a este tipo de mecanismos sigue siendo válido, sin perjuicio de que el caso concreto induzca a considerar otras alternativas financieras. Es menester tener presente además que es posible la existencia de fideicomisos discrecionales.

En el medio peruano existe conocimiento y experiencia en el manejo de fondos y fideicomisos, en particular para proyectos sociales, por ejemplo en Cofide y en los programas Sierra Exportadora y PRA. Aparte de ello, son

mecanismos que aportan un importante grado de seguridad tanto a la empresa articuladora como a los potenciales beneficiarios, pues al constituirse sobre la base de la separación patrimonial, los dineros se independizan de la voluntad y el destino de los aportantes, por lo que no serán afectados por los riesgos de la gestión empresarial de cada uno de ellos. De hecho, ambas figuras están diseñadas para asegurar la neutralidad y la automaticidad de la gestión y de los desembolsos.

Otras ventajas de estas figuras están en su potencialidad de mejorar el riesgo del financiamiento y en que no constituyen un pasivo para su originador. Adicionalmente pueden servir para convertir en líquidos activos no realizables o difícilmente realizables. Desde el punto de vista tributario, tampoco constituyen carga para los aportantes, pues será el fondo o sus beneficiarios quienes asuman la carga del impuesto.

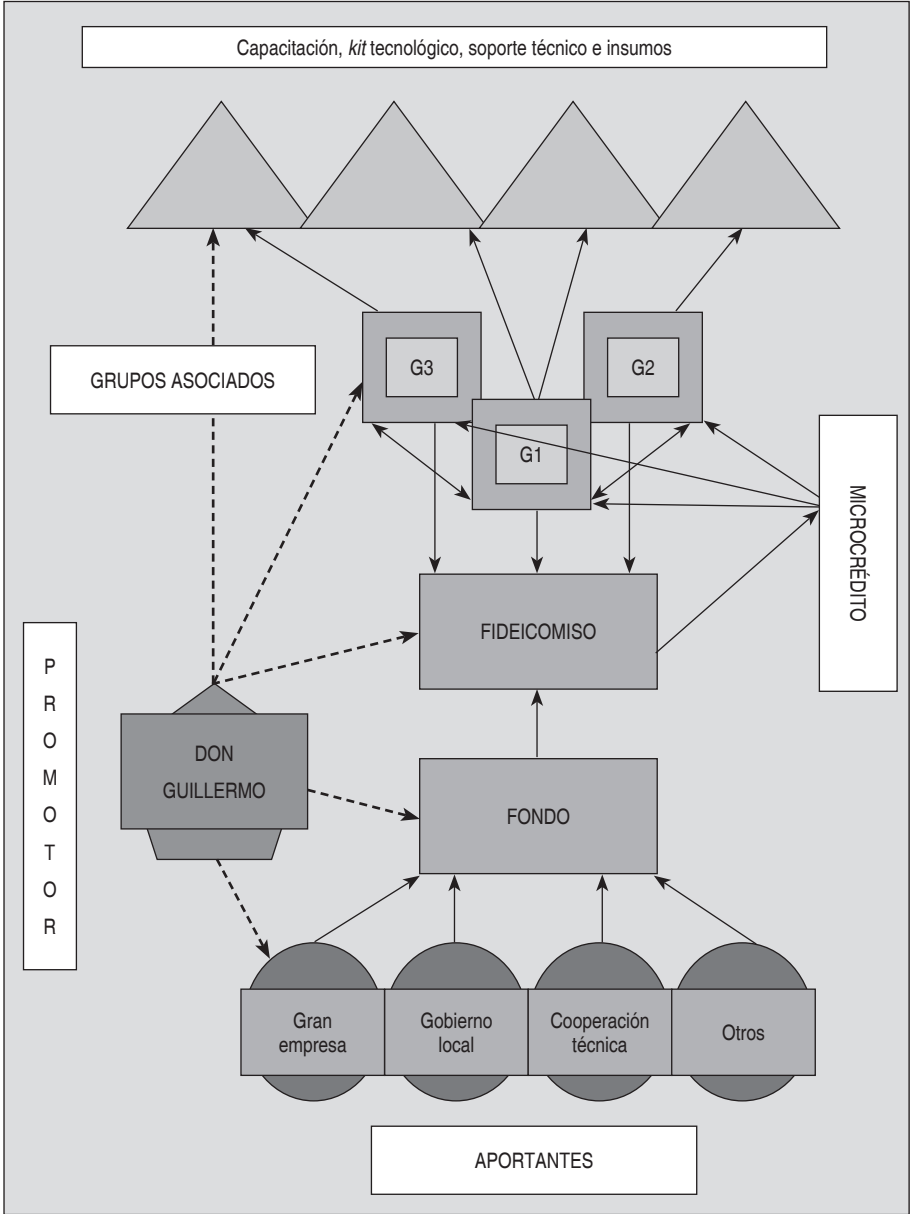
Una última consideración, por el lado del fideicomiso, estaría en la conformación del comité técnico encargado de su administración, ya que este permite una conformación plural de aportantes y beneficiarios que puede abonar a favor de la legitimidad de las decisiones de destinación de los dineros y condiciones de los microcréditos. En el gráfico 2 se aprecia el modelo de intervención «Don Guillermo» en su rol de articulador y el rol que cumplen el fondo y el fideicomiso dentro de ese modelo.

Se plantea que durante el primer año la asistencia técnica sea cubierta por el fideicomiso, mientras el paquete tecnológico consistente en un módulo productivo, insumos, monitoreo y supervisión de la calidad será adquirido por los productores con cargo a un fondo revolvente que será cobrado contra la producción. Para el segundo año, los grupos productivos deberán poder iniciar el pago del paquete, el cual, en la medida que así lo permita el flujo de caja, será parcialmente subsidiado por «Don Guillermo».

Alternativamente, el modelo considera establecer contactos con instituciones de la cooperación técnica para el desarrollo de mercados, como el caso del PRA-USAID, que se encuentran en el área desarrollando corredores económicos.

Con respecto al microcrédito, cabe destacar que se trata de metodologías de grupo que, al igual que nuestro esquema asociativo, también inciden

Gráfico 2. Esquema de financiamiento del paquete tecnológico (microcrédito)



sobre las mujeres (Alvarado, 2004). Observamos que metodologías como las adoptadas por el Grameen Bank en Bangladesh, gestionado por Muhammad Yunus, o los de Finca Internacional y Finca Perú, sobre la idea de John Hash y Aquiles Lanao, están basados tanto en el empoderamiento de las mujeres —definido como la oportunidad para que ellas manejen dinero y logren su desarrollo económico por vía propia— como en el trabajo colectivo de las beneficiarias, definido como «grupo solidario».

La organización de los grupos para préstamos genera que las mujeres se responsabilicen por reunirse semanalmente; que los créditos sean de responsabilidad del grupo pero sean utilizados individualmente; que los grupos sirvan también para otras labores, como capacitación o sensibilización; que las mujeres se organicen en grupos y estos en redes y que las socias estén involucradas directamente en todo el funcionamiento del sistema (Alvarado, 2004). Existe además un componente de ahorro, obligatorio o voluntario, sobre el cual se teje una serie de responsabilidades individuales y de grupo.

Una importante lección aprendida, derivada de los modelos antes citados, es que las mujeres parecen percibir que tanto el crédito como los colaterales son la base de su incentivo para cumplir y lograr las metas. En este sentido, el estudio de Alvarado ha demostrado que, en gran medida, muchos de los beneficios relacionados con el empoderamiento de las mujeres no se vinculan al crédito sino a los «servicios anexos»: socialización de espacio entre mujeres, autonomía económica, autovaloración, solidaridad, etcétera.

7.4. Uso de tecnologías limpias

El modelo requiere el diseño y la aplicación de procesos que eliminen o minimicen los impactos ambientales y sociales desde su gestación. Se ha podido comprobar que si se integra este valor como atributo diferenciador del producto, el mercado es capaz de reaccionar también de manera diferenciada a favor de un producto cuya estrategia de negocio sea amigable con el ambiente. A partir de ello, el empleo de marcas y ecoetiquetas que presenten este valor podrá potenciar el crecimiento de la actividad.

En la determinación del tipo de tecnologías limpias que se utilizará se propone la aplicación de la metodología proporcionada por Augusto Lanao (2007) sobre análisis de impacto y evaluación de alternativas tecnológicas, que consiste en la selección y cálculo de alternativas, el análisis del contexto y el análisis estratégico (el cual sirve para determinar los campos de acción prioritarios en materia de adaptación tecnológica requeridos por el negocio y prevenir o remediar los eventuales conflictos ambientales más importantes), y el seguimiento de ocho pasos para la determinación de cuatro campos de acción estratégicos de implementación de tecnologías y procesos limpios para el negocio. Estos pasos son:

Paso 1: De la cadena de valor del negocio, identificar las fases que mayores conflictos ambientales generan o están en capacidad de generar.

Paso 2: De las fases señaladas, identificar los procesos tecnológicos que las componen y la maquinaria que se utilizará en dichas fases.

Paso 3: Identificar posibles conflictos ambientales derivados de los procesos o uso de la maquinaria o equipos señalados o de sus procesos o maquinaria o equipos alternativos.

Paso 4: Identificar posibles soluciones ambientales (tecnologías limpias).

Paso 5: Elaborar la lista consolidada de conflictos ambientales del negocio en las fases de sacrificio y transformación.

Paso 6: Elaborar la matriz de conflictos.

Paso 7: Elaborar la matriz de potencialidades.

Paso 8: Elaborar la matriz estratégica y tomar la decisión de las tecnologías limpias que se emplearán.

8. Estructura y viabilidad organizacional y financiera del modelo

El modelo requiere una estructura organizacional simple y funcional y un involucramiento directo de los miembros del cuerpo directivo y la alta dirección, en especial en el aspecto de capacitación y compromiso de los grupos familiares, ya que se considera que las estructuras organizacionales simplificadas y relativamente planas son más eficientes y porque no se

concibe una política de RS que no fluya desde los accionistas. En el mismo orden de ideas, se requiere de una política inclusiva de recursos humanos, conforme a una estrategia específica de RS.

Finalmente, la viabilidad financiera será un requisito para el emprendimiento. Por tanto, requiere de un flujo de caja proyectado, la consideración de las posibles fuentes de financiamiento y, evaluaciones de rentabilidad basadas, entre otros, en la determinación del horizonte de evaluación y el valor de terminal (recupero), la tasas de corte, las consideraciones de apalancamiento y las inversiones. Como complemento, requiere de un análisis de sensibilidad.

2

Asociatividad en el modelo «Don Guillermo»

Es posible generar economías de escala mediante alianzas, con los productores organizados y con objetivos empresariales, que permitan concentrar la oferta, mejorar la capacidad de negociación de compra de insumos y contratación de servicios para la crianza, obtener una calidad homogénea y menores costos de producción, facilitar la asistencia técnica y el financiamiento e incrementar la productividad, la competitividad y la rentabilidad de la producción. La concentración de la producción apunta también a la disminución de costos en la logística de operaciones: acopio, beneficio y procesamiento.

Los productores constituyen, al inicio del proyecto, el eslabón más débil de la cadena de valor por su baja tecnificación y su producción de subsistencia. La producción individual es muy pequeña y carecen de capacidad de negociación. Están muy alejados del mercado y son los más afectados cuando los precios caen. Sin embargo, constituyen el mayor porcentaje de la población económicamente activa de la zona, por lo que su pobreza se convierte en un problema social. De ahí proviene su importancia para el modelo, ya que sin ellos y una adecuada capacitación y tecnificación, la producción para la venta, sea local o de exportación, no es posible.

En efecto, estudios de la última década en América Latina sobre la relación entre pobreza y alternativas rurales demuestran que el problema

de la pobreza rural radica en la distribución de los recursos y los ingresos, en las características de localización de los recursos económicos y la baja tasa de ocupación remunerada en las áreas rurales (Bello, 1999), lo cual estaría ligado, según la misma fuente, al acceso a recursos de capital para comprar tecnologías, innovar y producir; y en el caso de sectores asalariados, con las bajas remuneraciones, las escasas oportunidades laborales y la temporalidad del empleo.

Una premisa del modelo es que en la agroindustria el enfoque asociativo hace que el valor de la producción sea siempre mayor que la suma de las producciones que pudieran obtenerse de manera individual.

Según esta idea, la viabilidad del modelo depende de que las unidades familiares se conviertan en unidades estratégicas de negocios (UEN), a fin de proporcionar el producto en la cantidad y la calidad requeridas y generar una oferta atractiva que haga posible su colocación en el mercado. A tal efecto, el modelo está creado para lograr que los participantes interioricen la propuesta y se articulen en base a ella por interés económico individual, familiar y de desarrollo grupal, de modo que se realice una transferencia exitosa de aptitudes técnicas y de tecnologías hacia las unidades familiares que realizarán la crianza de cuyes.

El modelo parte de la creación de fuertes motivaciones en el grupo objetivo —productor, distribuidor o vendedor—, concretamente en las madres trabajadoras, preferentemente de áreas rurales. Esa motivación se construye a partir del desarrollo de la autoestima y la apreciación personal, lo que se desarrolla a través de la capacitación y el aprendizaje y se socializa a través de la comunicación.

Los elementos de cohesión son el liderazgo y la solidaridad. En una etapa posterior la interiorización de estos aprendizajes y modos de conducta se consolida al involucrar a la familia en el proceso y continuar así el ciclo. El resultado de este modo de intervención es el cambio de actitud personal, de una conducta predominantemente pasiva hacia una conducta propositiva. El proceso de maduración llevará a los núcleos de producción a constituir una organización local de productoras, momento en que la asociatividad habrá quedado establecida y, por lo tanto, la capacidad de generar economías de escala.

Este tipo de aproximación se justifica también desde una perspectiva de rentabilidad del negocio. Más allá de la relación costo-beneficio del proyecto, se requiere establecer políticas para mejorar las capacidades personales con el objeto de elevar rendimientos e incorporar prácticas sanitarias que exigen actitud y conocimiento. Se propone aplicar ciertas ideas tomadas del empresario agroindustrial Felipe Llona, esto es, la relación positiva que existe entre la rentabilidad del negocio, el rendimiento de la mano de obra y el nivel de interiorización que tengan las participantes sobre la necesidad de controlar los riesgos de tipo sanitarios y del proceso, esto permitirá maximizar la calidad tanto de la materia prima como de los productos finales.

Un elemento estratégico del modelo «Don Guillermo» es el enfoque de gestión del trabajo con familias pobres. Para entender las condiciones en las que esto es posible, se exploraron algunas experiencias de asociatividad cuyos logros permiten explicar la propuesta¹. A tal efecto, se han sistematizado los procesos seguidos por dichos negocios exitosos y se ha identificado los factores de éxito comunes.

Como fruto de la experiencia profesional individual y colectiva de los autores, se parte de la constatación de que las familias pobres rurales viven en condiciones atomizadas de producción y de comercialización de productos. Si bien se registran experiencias individuales exitosas en negocios desde la pobreza, se conoce también que estas han sido el resultado de una actitud emprendedora, el uso intensivo de mano de obra familiar de bajo costo y el aprendizaje forzoso dentro el proceso, así como de una amplia red social de apoyo y de ayuda mutua (Valdivia, 2003).

El modelo de asociatividad que se propone tiene sentido en tanto que las intervenciones, como respuestas a situaciones de pobreza, exigen una metodología que permite la réplica macrosocial sea cual fuese el universo poblacional objetivo.

Se pueden encontrar asociaciones de mujeres para diversos fines, asuntos de salud poblacional, en comedores populares, para fines comerciales, y para microcrédito destinado a negocios. En el presente caso, los expertos

1. Esto se basa en entrevistas realizadas a expertos y mujeres líderes, así como en conversaciones grupales sobre experiencias de mujeres.

entrevistados y las experiencias visitadas están relacionadas tanto con la construcción de alternativas sociales (mejorar condiciones de la familia, valoración de género) como con la generación de alternativas económicas (negocios y generación de ingresos).

1. Los conceptos de socialización y asociatividad utilizados por el modelo

La socialización es un proceso de aprendizaje en el cual una persona interioriza pautas de conducta que motivan su forma de actuar, pensar y, por lo tanto, de sentir (Durkheim, 1987). La educación, por ejemplo, cumple la función de integrar a las personas a la sociedad por medio de pautas de comportamiento comunes a las que no podrían haber accedido de forma espontánea (aprendizaje técnico, asuntos especializados como los de género o liderazgo). El aprendizaje espontáneo surge de la interacción directa de las personas con otros, lo cual es la forma más simple de adquirir conductas y seguir pautas inducidas. La socialización es finalmente un proceso por el cual una persona aprende de una porción del mundo, puede interiorizar ideas, imágenes, experiencias, conductas, emociones, etcétera.

Este concepto es importante porque nos ayuda a entender que el proceso subjetivo, psicológico y emocional que asume una mujer cuando ingresa en las experiencias asociativas es un punto crucial para su transformación en una empresaria exitosa². A su turno, este es un factor clave en el modelo de trabajo con mujeres y familias que se propone.

Por asociatividad entendemos aquellos mecanismos de cooperación que se construyen entre personas y grupos en forma espontánea y voluntaria con el propósito de alcanzar objetivos mutuos entre las partes (Fiestas, 2006).

El estudio de Durkheim identifica al aumento en la competitividad como una consecuencia directa de la asociatividad. Ello supone disminuir

2. Este aspecto está ampliamente documentado en las entrevistas registradas en las investigaciones siguientes: Villanueva Chávez (1996), Villanueva (2003), Matos (2001) y Orjeda (2007).

costos de transacción, crear economías de escala, acceder a nuevos mercados por volúmenes consolidados, disminuir riesgos y crear valor para el grupo, añadiéndole a ello la creación de un bien común como resultado de la acción colectiva.

Más adelante se verá que el valor que las mujeres asignan al esfuerzo colectivo o grupal y su capacidad para generar solidaridad es otro factor clave en el tipo de asociatividad requerida para conseguir ingresos y generar negocios.

2. La base del iceberg: ¿por qué se asocian las mujeres?

Los expertos entrevistados y las mujeres consultadas coinciden en que existe una motivación subjetiva a la base del proceso y, al parecer, esta motivación está fuertemente relacionada con el perfil de las mujeres que deciden participar en una experiencia asociativa. Las mujeres que ingresan a una experiencia de negocios asociada suelen tener el perfil de líderes o el perfil del tipo de mujeres que siguen a estas³.

En ambos casos las motivaciones surgen de: a) inquietudes personales para encontrar respuestas efectivas a situaciones de pobreza o discriminación social y laboral, lo que las lleva a «hacer algo al respecto», b) necesidades económicas familiares provenientes de la ausencia de un esposo o de un esposo responsable, de problemas de continuidad laboral del cónyuge o de ella misma, o de la convicción de asumir riesgos para «sacar a su familia adelante», lo cual las lleva a participar en espacios públicos⁴, c) la búsqueda de la autovaloración ligada a la condición de género. Las condiciones de desigualdad social y laboral en las mujeres pueden convertirse en una motivación cuya convicción les proporciona una fortaleza singular para cambiar sus vidas y asumir retos diversos. Este asunto fue singularmente resaltado por los dos grupos de microcrédito de la Federación Popular de Mujeres de Villa El Salvador (Fepomuves) entrevistadas por María Alva y está resaltado ampliamente en la literatura consultada.

3. Según una entrevista realizada a Donatilda Gamarra y Gladis Robles.

4. Entrevista a Gina Robles; Villanueva (2003), Velasco y Olivera (1999).

Según las entrevistadas, prescindiendo de los rasgos proactivos de quienes son mujeres líderes, lo más usual es que una mujer tome conocimiento casualmente o sea contactada por otra mujer que participa ya en una experiencia asociativa. Este punto fue referido por los grupos de microcrédito de la Fepomuves, por Donatilda Gamarra y María Alva. A partir de ahí se produce un proceso de «reclutamiento», durante el cual la interesada muestra su interés y la «reclutadora» desempeña un rol de facilitación y garante entre el grupo y la mujer postulante.

3. El proceso de la asociatividad exitosa

Una vez incluida en un grupo, lo cual es el paso inicial de otro largo proceso, las mujeres socias asumirán tres roles alternativos: uno como facilitadoras y soporte efectivo en la socialización de la nueva socia; otro como capacitadoras para asuntos de negocios y en la transmisión del *know how* en los temas que gestionan y un tercero como evaluadoras permanentes de las capacidades y aptitudes de la nueva socia, así como de la permanencia de esta en el grupo.

En la medida que la nueva socia se gana la permanencia en el grupo, se avanza en el proceso. En los tres tipos de emprendimiento a los que se ha hecho referencia, se observa que su desarrollo depende de cuánto quiera avanzar la socia reclutada y cuáles son los planes del grupo.

Por simplificación se ha presentado el proceso de asociatividad como un proceso secuencial. Cabe advertir, sin embargo, según explicaron las entrevistadas, que dicha secuencia puede subvertirse o alterarse, dependiendo del tipo de emprendimiento, las capacidades de las socias, las facilidades que se presenten en el entorno y las necesidades coyunturales del grupo.

4. Emprendimiento para impulsar la asociatividad

En todos los casos estudiados, los grupos asociativos se formaron por la convocatoria de las líderes, sea porque la iniciativa surgió de ellas mismas o porque fueron contactadas por ONG, municipios locales u organismos del Estado que promocionaban cursos diversos de capacitación, microcréditos, actividades productivas, etcétera. Villanueva presenta testimonios sobre

cómo la ONG Manuela Ramos desarrolla el contacto con mujeres asociadas e individuales (Villanueva, 1996).

Son las líderes quienes toman la iniciativa, se comprometen y aprenden de un proceso que luego ellas mismas replican e impulsan. A título ilustrativo, cabe referir que en 1990 John Hash, de la ONG Finca Internacional con sede en Washington, tomó contacto con Donatilda Gamarra para organizar un pequeño banco de microcrédito aprovechando que esta señora tenía un importante ascendiente sobre grupos de mujeres en Villa El Salvador y estaba buscando una forma de emprender negocios para solucionar su situación económica. Bajo su liderazgo, ese mismo año un grupo de 30 mujeres iniciaron una ronda de préstamos de 50 dólares por persona. El repago y un porcentaje para ahorro formaban otros 51 dólares al final de cuatro semanas.

Luego de la primera ronda Finca se retiró y entregó los ahorros a las señoras, quienes decidieron continuar con la experiencia. Desde entonces se han organizado hasta catorce bancos solidarios; a la fecha subsisten nueve, los cuales tienen hasta 15 años de funcionamiento.

Sobre este caso se puede concluir lo siguiente:

- La experiencia asociativa fue iniciada por el compromiso de una mujer líder; y la continuidad del programa se debió al impulso que esta le dio apoyada por mujeres que asumieron responsabilidades crecientes.
- Las mujeres asumieron progresivamente, y en forma rotativa, responsabilidades compartidas en las juntas directivas y en la gestión de los bancos durante ciclos de cuatro semanas cada uno.
- Los microcréditos impulsaron emprendimientos de negocios individuales que se fueron fortaleciendo con el apoyo y la discusión del grupo. Los fracasos constituyeron duras lecciones que enfrentaron entre todas.
- Cuando el grupo se propuso crecer, cada socia tuvo la posibilidad de presentar a una nueva mujer, a quien garantizaba solidariamente y por quien asumía el compromiso de aprendizaje y socialización.

- Los bancos que sobrevivieron lo hicieron gracias a la cohesión alcanzada.

Cuando los grupos aceptan una nueva socia se inicia un proceso que tiene como objetivo socializar dentro de ella las formas y métodos de interactuar y ser competentes para administrar su economía familiar. Como corolario se forma una solidaridad de grupo, la cual se evidencia cuando todas las socias acuden a apoyar con una pequeña bolsa, extraída de sus ahorros, a socias con problemas de salud, familiares o de cualquier índole justificada que supongan la suspensión en los pagos, según se hizo referencia en conversaciones con cada grupo de bancos solidarios de la Fepomuves. Lo descrito anteriormente es aplicable en cualquier otra experiencia de negocios.

Ahora bien, existen factores indispensables que facilitan la integración de una socia al grupo y la posterior socialización de las pautas y regulaciones del grupo. De acuerdo con la investigación realizada, estos factores son: homogeneidad social y cultural (Villanueva, 2003), tendencia a una actitud gregaria y a la búsqueda de contrapartes, y aversión al riesgo individual.

En todos los casos consultados, las mujeres señalaron finalmente que un factor común es la tendencia a buscar apoyo emocional en el grupo. Este apoyo contribuye, a su turno, a que la aversión al riesgo disminuya sensiblemente y a que el grupo se integre y cohesione aun más, lo cual favorece que las mujeres transiten incluso hacia experiencias de negocios individuales o familiares.

Cuando el grupo empieza a funcionar y se establecen pautas de cooperación y apoyo entre sus integrantes, empieza a construirse la solidaridad como un mecanismo de colaboración y un canal de identificación que lo cohesiona. Es a partir de ello que las mujeres se apropian de la experiencia y la perciben como suya. Una socia de un banco solidario preguntada al respecto señaló incluso que «mataría por su grupo».

Cuando el grupo ha alcanzado una identidad compartida por todas las socias, ingresa en una etapa de aprendizaje que se intensifica a medida que sus negocios van funcionando y descubre que se requieren de nuevos y mejores conocimientos para gestionarlos exitosamente.

A partir de la adopción de las reglas internas del grupo y su manejo competente, las mujeres empiezan una búsqueda de contactos o estos aparecen en forma de ONG o municipios —o en la propuesta de «Don Guillermo», de empresas— que les brindan la oportunidad de realizar dos tipos de aprendizaje: capacitación técnica y empoderamiento (Villanueva, 2003).

La capacitación técnica fortalece aquellos puntos que las mujeres requieren manejar en sus negocios, tales como, comercialización de sus productos, asuntos administrativos, capacitación técnico-productiva, información de mercados. El proceso de empoderamiento es más bien singular. Se trata de fortalecer el aspecto psicoemocional de las mujeres y facilitar una mejor competencia en objetivos intrínsecos, como hacer negocios, aprender, encontrar soluciones y procurar el desarrollo económico y social. En este sentido, las mujeres invierten inicialmente su tiempo en cursos de salud familiar, salud reproductiva y nutrición. En una segunda etapa organizan cursos con enfoque de género, liderazgo en la comunidad, así como manejo de relaciones familiares y comunales. Por ejemplo, el grupo de mujeres confeccionistas de Ventanilla aportó una bolsa para seguir cursos de oratoria, con la idea de que ello afianzaría su confianza para las ventas. Las socias quedaron satisfechas con los resultados. Similar experiencia surge en casos individuales señalados por Villanueva Chávez (1996) y Villanueva (2003).

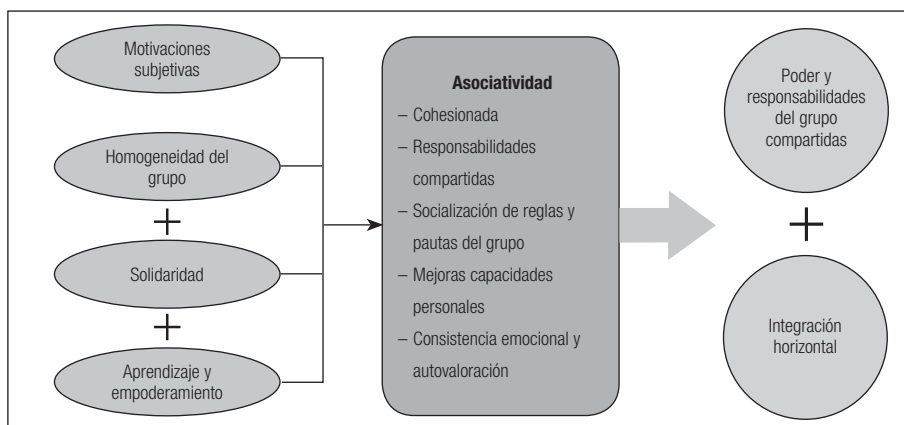
Si bien lo anterior es una descripción general del proceso, en la práctica los grupos alcanzan diferentes niveles de desarrollo sobre estos temas dependiendo de la calidad de las charlas, la organización que los apoye, la profundidad de los temas, etcétera. Con independencia del nivel alcanzado, las mujeres adoptan en este proceso de aprendizaje una fortaleza en la gestión que se retroalimenta con sus experiencias y las discusiones del grupos sobre las actividades de negocios. De hecho, tanto las integrantes de grupo como las mujeres líderes entrevistadas señalaron que como mínimo una vez por semana tenían reuniones para dialogar e intercambiar recomendaciones, reuniones que todas mencionaron valorar y considerar indispensables en sus vidas. Velasco y Olivera (1999) concluyen que los espacios de los «martes femeninos» en el programa de microcréditos son fundamentales para articular a las mujeres en torno a sus familias y para el espacio donde se articulen a los empresarios según necesidades y posibilidades de su microempresa.

5. Emprendimiento para compartir poder y responsabilidades

Las experiencias demuestran que la asociatividad se convierte en un marco promotor de ideas y propuestas de las socias. Al sentir que existe cohesión en el grupo las mujeres desarrollan entre sí una atmósfera de confianza. A partir de este punto las líderes de las asociaciones ponen a disposición de las demás socias los cargos de dirección y las responsabilidades de gestión.

Para ello generan cargos rotativos y delegan por pequeños grupos el colegiado de mujeres que tendrá a su cargo la responsabilidad de dirigir la asociación, lo que supone la responsabilidad de mantenerla y cuidar de los recursos y bienes de las asociadas. Este proceso da como resultado la regulación del poder y las responsabilidades en la conducción del grupo, además de crear una integración horizontal que facilita las relaciones entre las socias y consolida la confianza que se le otorga a cada socia que asuma la posición de líder circunstancial.

Gráfico 3. Componentes de la asociatividad



6. Factores de éxito identificados en la asociatividad

Las experiencias revisadas muestran que no existe una fórmula única para definir cómo se asocian las mujeres y cómo grupos pequeños pueden hacerse grandes o desmembrarse en pequeñas empresas familiares que tenderán

a asociarse para la generación de producciones a escala. Como quiera que sea, los grupos aprenden a funcionar, a consolidarse para acciones de interés concretas y a formar una red de cooperación.

A partir de los rasgos más importantes recogidos de entrevistas con expertos y conversaciones con las asociaciones, se han identificado los siguientes factores de éxito para la asociatividad de mujeres:

- **Motivación personal.** Es el factor de impulso. La integración de la socia al grupo es lo que decide el cambio personal y el paso del deseo a la acción y su transformación en actitudes y acciones.
- **Homogeneidad del grupo.** Es el elemento de identidad. Es el factor que facilita la comunicación entre las socias, permite la identificación con el grupo a partir del reconocimiento de elementos comunes o compartidos que reafirman la identidad personal y cohesionan al grupo.
- **Socialización de socias.** Los grupos actúan sobre las socias reclutadas como canales para que estas interioricen reglas y regulaciones del grupo y sirvan a su turno de vector de transmisión de estas.
- **Solidaridad entre las asociadas.** Es el más importante factor de cohesión y el que mayor compromiso genera entre las mujeres socias.
- **Aprendizaje técnico.** Es un factor de seguridad porque las impulsa a creer en sus capacidades y fortalece la autovaloración.
- **Empoderamiento.** El aumento de las capacidades emocionales y psicoafectivas de las mujeres les permite mejorar sus relaciones familiares y su calidad de vida personal, lo cual retroalimenta su rendimiento al interior del grupo.
- **Autovaloración.** Este factor se hace explícito en su actuación en la vida pública.
- **Confianza en el grupo.** Como factor de consolidación juega un rol de soporte en el grupo al conocer que es posible delegar funciones y roles, lo cual facilita la certeza de que el grupo tiene visión de futuro.
- **Poder y responsabilidad compartidos.** Integra horizontalmente a las socias y les permite ganar confianza en sus capacidades personales para gestionar.

7. Gestión del modelo asociativo

El modelo asociativo de «Don Guillermo» postula que la pobreza de unidades familiares puede ser contrarrestada si en la propuesta se consideran los siguientes lineamientos: a) desarrollar negocios que estén basados en la asociatividad, bajo los criterios antes señalados, b) iniciar con pequeños grupos, cuyo liderazgo definirá una primera etapa de formación y motivación para su consolidación y c) buscar como finalidad del proceso la organización de redes de cooperación entre grupos para desarrollar asuntos comunes.

A partir de estos lineamientos se presentan las características generales que debe tener la gestión del modelo, considerando lo revisado en los puntos anteriores sobre el proceso y los factores de éxito.

8. La articulación a escala de mujeres líderes locales

El proceso de intervención social se inicia con la «identificación y empoderamiento» de mujeres líderes madres de familia. Para ello se sigue la siguiente secuencia: identificación de madres de familia con perfil de líderes en su comunidad (Orjeda, 2007); capacitación en gestión, técnicas productivas y empoderamiento respecto a su rol de liderazgo, manejo de grupos y participación en la comunidad; y formación de pequeños grupos de producción.

Como se requiere maximizar el uso de los recursos disponibles, el proceso debe trabajar en la identificación de líderes en la comunidad objetivo que tengan el siguiente perfil (Villanueva Chávez, 1996; Villanueva, 2003):

- Fuerte motivación. Iniciativa personal para impulsar grupos.
- Proactividad. Se anticipa a eventos futuros.
- Perseverancia. Persistencia para emprendimientos.
- Responsabilidad. Asumir los retos y manejar las dificultades generadas.
- Laboriosidad. Capacidad de trabajo continuo.
- Ansias de aprender. Competencias para asumir aprendizaje.

- Capacidad de dar afecto. Habilidad para mantener vínculos humanos positivos.
- Reconocimiento local. Liderazgo aceptado por la opinión pública local.

La metodología para identificar a mujeres consistirá en talleres por zonas de la comunidad, en los que se presente la propuesta productiva. Un segundo paso es la visita para entrevistas estructuradas a aquellas madres de familia identificadas y que hayan demostrado interés en participar de la propuesta.

Se consideran tres fuentes de información confiables para identificar a las mujeres líderes por zonas de la comunidad. La primera es el personal de la posta de salud de la comunidad, que tiene contacto directo con madres de familia por temas de salud familiar y realizan jornadas de capacitación. La segunda son las escuelas y colegios de la zona, los que trabajan con las asociaciones de padres de familia (también en las huertas productivas en los centros escolares). Una tercera fuente de información son las mismas mujeres de la comunidad.

El segundo paso es el entrenamiento de las mujeres para manejar sus unidades productivas. Ello implica la realización de talleres por zonas con las líderes reclutadas, luego de lo cual estarán en condiciones de implementar sus unidades productivas como modelos para la formación de grupos a partir de nuevas mujeres contactadas.

La capacitación que proponemos se realiza bajo la metodología aprender-haciendo; esto es, trabajando desde el primer día con un módulo productivo, lo que permitirá un aprendizaje más rápido y de mayor alcance. Al final de estos talleres, las participantes podrán iniciar su ciclo productivo asesoradas y con el acompañamiento del equipo de promotores del programa.

9. Despegue de la asociación productiva: articulación de grupos

Las mujeres líderes identificadas, capacitadas y empoderadas desarrollarán un doble rol para articular grupos de trabajo. Las líderes actuarán como

articuladoras de otras mujeres de la comunidad y como promotoras locales en técnicas productivas.

En el primer rol, deberán seleccionar a otras mujeres por sus capacidades para transmitir motivación y adoptar la decisión de participar, comprometerse con la experiencia técnico-productiva y descubrir en ellas el espíritu emprendedor. Esto supone organizar un grupo de mujeres vecinas a su unidad familiar en un número mínimo de cinco y máximo de ocho.

Los núcleos productivos de mujeres deberán formarse por invitación de la líder y luego por aceptación de las socias de otras postulantes. Es decir, se propenderá a una asociación natural con base en los vínculos sociales que acercan a las mujeres y despiertan la confianza y la credibilidad entre ellas.

Los grupos de mujeres que se asocien deberán alcanzar las siguientes características:

- La líder del grupo es inicialmente quien toma la iniciativa para la organización de este.
- Las mujeres asociadas asumen el compromiso de capacitarse en técnicas de producción, en la gestión de sus UEN y, finalmente, en adoptar los valores propuestos en el modelo para el empoderamiento.
- Los grupos reciben un paquete de crédito consistente en módulos de producción, recursos que deberán cubrir las necesidades de impulso de sus microempresas.
- Es el grupo en su conjunto el que asume la responsabilidad del pago del crédito. Para hacerlo lo amortiza con la entrega de los mismos bienes que producen, en cantidades proporcionales a los miembros del grupo. El principio básico del préstamo es la cooperación para el trabajo y la solidaridad en el pago.

10. Consolidación de la asociatividad: organización de redes de cooperación

Una vez que los núcleos productivos asociados se consoliden, lo cual dependerá del tiempo que se requiera para iniciar el negocio y la producción

comercial, se podrán articular varios núcleos de mujeres formando redes productivas. Este es el tercer paso de la estrategia de asociatividad del modelo. El objetivo de esta organización es fomentar la cooperación entre los grupos de mujeres de una misma zona, ganando las economías de escala que se requieren para cada caso de proyecto por desarrollar.

Esta forma de organizar la producción tiene como objetivo aprovechar las condiciones atomizadas de las familias, en el primer nivel; las relaciones sociales naturales de parentesco y vecindad, en el nivel de los grupos de mujeres; y las competencias naturales entre las redes de cada una de las zonas de la comunidad para generar cooperación y consolidar producción.

El éxito de la organización de mujeres en este modelo se basa en la solidaridad de grupo y en la responsabilidad de las madres de familia para alcanzar objetivos. Experiencias importantes al respecto pueden apreciarse en proyectos como el del Grupo Solidario Ampliado (GSA) de Mibanco (Pyme21, 2007), el cual a través de microcréditos ha consolidado grupos con cuotas de morosidad cero; o como en el caso de préstamos a mujeres de Finca Perú en Ayacucho y Lima (Valdivia, 2004).

Sin duda han sido los esquemas de microcrédito a sectores informales del campo y la urbe los que más han desarrollado estas metodologías de trabajo en grupo. Como se observa, en estos casos la base de la cohesión ha sido también el liderazgo de mujeres y la conformación de grupos con responsabilidad compartida, lo que confirma la información primaria recogida en nuestras entrevistas y refuerza nuestras conclusiones.

El proceso de la Coordinadora de Mujeres de la Zona Noreste de la ciudad del Cusco (Comuzone) muestra que para las mujeres los sistemas asociativos basados en el interés común funcionan como factores de cohesión del grupo (Pastor y Fernández Baca, 1999). En el caso citado, lo fueron la gestión de la necesidad (alimentación y salud de la familia) y la promoción de la mujer.

Este enfoque de género, finalmente, se basa en la conciencia de que las mujeres en el Perú enfrentan limitaciones profundas para el desarrollo de sus capacidades y el ejercicio de su libertad económica, entendida en el

sentido de obtener recursos propios sobre los cuales basar sus decisiones personales y familiares (Guillén y De Kwant, 1991).

Hemos referido que el modelo considera la vinculación familiar para etapas posteriores del emprendimiento. Esta consideración se basa en los resultados de estudios sobre la participación de la mujer rural en proyectos de generación de ingresos, los cuales permiten afirmar que los casos exitosos son aquellos en los que existe una fuerte correlación entre el éxito personal de la mujer y el aumento del bienestar y la mejora de la calidad de vida de las familias (Yancari, 2003). Precisamente, la mejora de la posición de la mujer en las decisiones familiares trae consigo el aumento del nivel educativo de los hijos y una mejoría en la dieta familiar, entre otros beneficios.

La inclusión de la familia supone, primero, que las mujeres participen y, luego, que los mismos hombres se sumen al esfuerzo productivo. Por ello, el modelo también considera, dentro de sus programas de responsabilidad social y con posterioridad a la consolidación de los grupos de mujeres y las redes productivas, acciones de inclusión familiar. El papel del modelo «Don Guillermo» es apoyar la promoción y el monitoreo de los grupos productivos y realizar la comercialización del producto resultante, de modo que se cierre el ciclo del negocio.

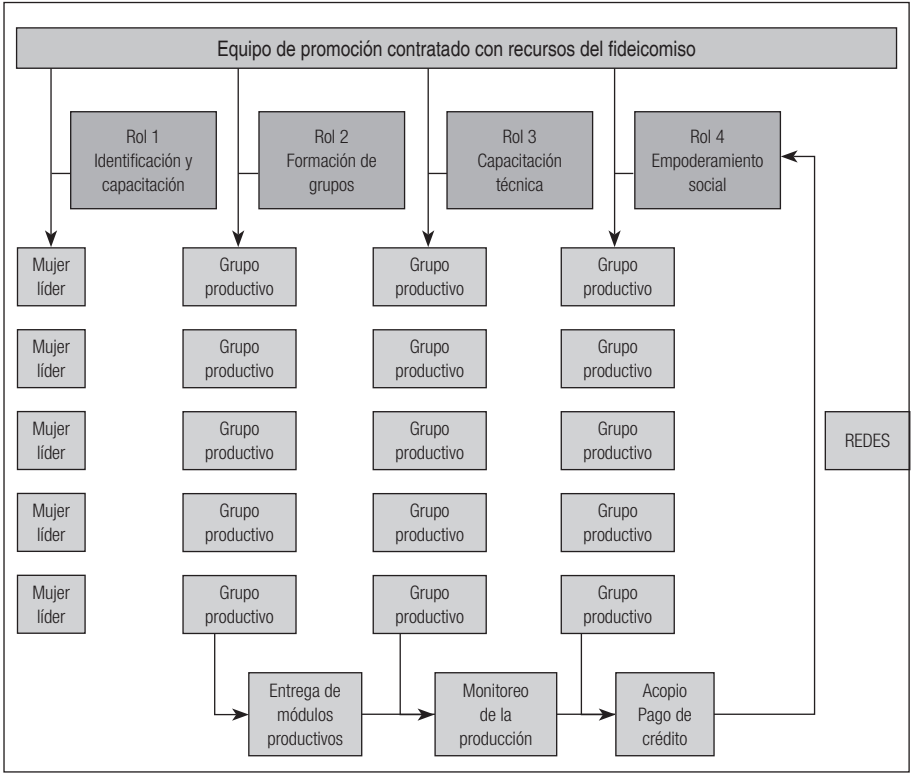
Las mujeres líderes de la comunidad son promotoras para la asociatividad, pero los negocios requieren de promoción técnica complementaria y profesional. Por ello, el modelo requiere de promotores que desempeñen el rol de impulsores y facilitadores en el proceso de construcción del negocio y asuman, al mismo tiempo, la responsabilidad de realizar la asesoría técnica y el seguimiento en el aspecto productivo. Los promotores deben ser profesionales contratados.

Las responsabilidades y objetivos del equipo de promoción serán:

- Reclutamiento de mujeres líderes: motivación individual y competitividad.
- Organización de grupos productivos.
- Adopción del modelo: en programas de capacitación en gestión de negocios, adopción técnica, manejo del crédito, empoderamiento.

- Transformación tecnológica de los grupos productivos: adopción e innovaciones.
- Monitoreo del proceso y de la producción.

Gráfico 4. Promoción y asistencia técnica



El equipo de promoción tiene la tarea de integrarse a la comunidad y de ganarse la confianza de las mujeres. Para esto se requiere una presencia continua, así como un programa al detalle de los objetivos y metas del negocio por desarrollar.

Hemos señalado antes que la propuesta metodológica para la capacitación es la de «aprender-haciendo», y la experiencia demuestra que las actividades que dan buenos resultados son aquellas que se basan en capacitaciones por medio de la participación activa y el estímulo para

introducir innovaciones (FAO, 1985). Las metodologías para capacitación rural han sido ampliamente desarrolladas por instituciones de cooperación internacional. Son clásicas las metodologías participativas basadas en el aprendizaje realizando directamente la experiencia.

El modelo será exitoso en la medida en que las mujeres internalicen los componentes del negocio y las técnicas productivas y asuman pautas y regulaciones para el grupo. La pirámide de las capacidades básicas plantea, a partir de experiencias exitosas, un camino ascendente de capacitación (Cabala Blanda, 2006), desde la formación de las capacidades individuales (realización y autonomía), pasando por el desarrollo social (empoderamiento, interacción social y reciprocidad), hasta la realización personal en el grupo y la formación de solidaridad.

3

La zona de intervención: comunidad de Huaripampa

1. Organización territorial y política de la comunidad

El área escogida para el emprendimiento empresarial es la Comunidad Campesina de Huaripampa, que ocupa una extensión aproximada de 10 mil hectáreas asentadas sobre la margen derecha del río Mosna, entre los 2900 y los 4600 m.s.n.m. La comunidad está ubicada en el distrito de San Marcos —de cuya ciudad principal, la ciudad de San Marcos, dista exactamente 5 kilómetros por vía terrestre—, provincia de Huari, departamento de Áncash, en el área conocida como el Callejón de Conchucos, entre la cadena central y oriental de los Andes, en la sierra centro-norte del país. Sus tierras corresponden a la zona de influencia de la Compañía Minera Antamina.

Para llegar a Huaripampa desde Lima, se toma la carretera Panamericana Norte hacia Huaraz, luego el desvío hacia San Marcos, por una carretera asfaltada en buen estado, y finalmente la carretera afirmada San Marcos-Huaripampa. Las características generales de la zona se presentan en el cuadro 1.

Huaripampa es una típica comunidad en su ámbito geográfico. Nacida a la luz del proceso de reforma agraria de fines de la década de 1960 y principios de la siguiente, no tuvo éxito en el sistema productivo colectivista que

**Cuadro 1. Ficha técnica de la zona de intervención:
Comunidad de Huaripampa**

Nombre del lugar y localización	Comunidad Campesina de Huaripampa. Ubicada en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Áncash, en el área conocida como el Callejón de Conchucos.
Características geográficas	Comunidad campesina asentada sobre la ladera derecha del río Mosna; dividida en 4 sectores: Huaripampa Bajo, Huaripampa Centro, Huaripampa Alto y Ayash Huaripampa.
Características demográficas	Población rural andina compuesta por 664 comuneros empadronados y una población total de 8742 (4910 mujeres y 3832 hombres).
Características productivas	Agricultura de autoconsumo concentrada en trigo, papa, maíz, alverja, cebada, olluco. Extensiva: ganadería (alpacas y ovinos) y crianza doméstica de animales menores.
Altura	Localizada en franja altitudinal entre los 2900 y los 4600 m.s.n.m.
Medios de acceso	Carretera Huaraz-San Marcos (asfaltada); Carretera San Marcos-Huaripampa (afirmada).
Índice de Desarrollo Humano (2005)	IDH = 0,5292; lugar en el ranking de distritos del país = 1207.

Fuente: Partida 076462, tomo 57, fojas 226 del Registro de Predios. Ficha 00074434, asientos 1 y 2 del Registro de la Propiedad Inmueble, sección especial de predios rurales.

propuso el mencionado proceso como modelo productivo. Como todas las comunidades, está organizada sobre la base de la asociación de comuneros que por asamblea designan una dirigencia de 11 socios.

Esta dirigencia asume la conducción de la gestión comunal por un periodo de dos años y tiene como funciones velar por la administración de los bienes y el ganado de la comunidad, preservar la distribución de las tierras entre los socios y hacer cumplir las responsabilidades de los socios para con la comunidad. Los bienes comunitarios que la directiva debe administrar son las tierras, los hatos de animales comunes y los recursos forestales existentes. Adicionalmente, los dirigentes administran una empresa comunal que presta servicios de transporte a la Compañía Minera Antamina, lo cual supone trabajo e ingresos que los dirigentes vigilan y distribuyen según los acuerdos comunales. Esto significa que, en determinado momento, estos recursos pueden emplearse para prestar servicios a la empresa «Don Guillermo», previos acuerdos con la dirigencia.

Otra función que desempeña la dirigencia es la administración de justicia comunal, que se orienta a resolver problemas de uso de recursos, reclamos sobre usufructos de tierra, incumplimiento en las responsabilidades de los socios y conflictos entre familias. Luego, es de suponer que la dirigencia influirá en los reclamos que puedan surgir ante el incumplimiento de entrega de cuyes a la empresa «Don Guillermo» por parte de las socias de la comunidad.

La evaluación de los factores de organización política e institucional, agrupados bajo el subsistema de recursos jurídicos, arroja los siguientes resultados:

- Una directiva joven y poco experimentada, con vacíos informativos y falta de planificación.
- Alta rivalidad entre miembros de la comunidad.
- Escasa presencia del Estado.
- La estructura normativa y de resolución de conflictos de la comunidad funciona de manera parcial y no responde a las expectativas de los socios comuneros.
- Existe desconfianza para aceptar actores externos a la comunidad, lo cual significa una barrera que cualquier proyecto deberá vencer para lograr sus objetivos.
- Hay una tendencia hacia el abandono de los valores tradicionales, mientras que el ejercicio de deberes y derechos por parte de los socios muestra una brecha importante que debe ser atendida.
- Los componentes de autoridad, diferenciación campesina, participación comunal y gobernabilidad presentan niveles críticos de funcionamiento.

2. Actores relevantes en el área de intervención

En el trabajo de campo se identificaron los actores y los roles que cumplen cada uno de ellos. La información se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2. Actores relevantes de la comunidad

Identificación del actor	Rol o función en la comunidad	Nivel de participación política o social en la comunidad	Grado de aceptación por parte de la población	Actitud frente a propuestas innovadoras
Junta directiva comunal	Administrar los recursos de la comunidad.	Alto	Regular	Buena
Tenientes gobernadores por sectores	Autoridad nombrada por el gobierno regional.	Bajo	Bajo	Media
Dirección de escuela primaria Huaripampa Bajo	Educación.	Alto	Alto	Media
Dirección de escuela primaria Huaripampa Alto	Educación.	Medio	Bajo	Media
Colegio secundaria República de Canadá	Educación.	Alto	Alto	Buena
Pronoei	Educación inicial.	Bajo	Medio	Buena
Posta de salud	Atención primaria de salud.	Alto	Alto	Buena
Vaso de Leche	Ayuda social, desayunos escolares.	Alto	Medio	Baja
Club de Madres	Productoras agropecuarias.	Alto	Alto	Buena
Asociación de Jóvenes de Huaripampa	Promotor de oportunidades laborales para jóvenes.	Alto	Medio	Buena
Comité de riego por sectores (alto, medio y Ayash)	Administración del recurso hídrico	Alto		



Identificación del actor	Rol o función en la comunidad	Nivel de participación política o social en la comunidad	Grado de aceptación por parte de la población	Actitud frente a propuestas innovadoras
Gobierno local	Administración del centro poblado	Bajo	Bajo	Baja
Iglesia evangélica	Articulador social con base en una creencia religiosa.	Alto	Medio	Buena
Asociación de padres de familia	Supervisión y fiscalización de la actividad educativa.	Alto	Alto	Media

3. Características sociales de Huaripampa

Según el Informe de Desarrollo Humano 2005 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Huaripampa cuenta con una población de 10 725 habitantes, la más numerosa de la provincia, y un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,5292 que la lleva a ocupar el puesto 1207 entre los cerca de 1900 distritos del país.

Según la directiva de la comunidad de Huaripampa, hay un total de 664 socios empadronados. Sobre esta base, se tienen cifras relativas a una población total en el área de 1632 habitantes, de los cuales 917 son mujeres y 716 hombres (Ministerio de Salud, 2007). La diferencia entre sexos se debe a la migración de los miembros de las familias a zonas fuera de la región, sea por motivos de trabajo o estudios.

Los datos muestran que existe un efecto dramático de la migración sobre la densidad poblacional de Huaripampa en general, y en la población masculina. Como se observa, la relación entre sexos ha tendido a estabilizarse y, si bien se registra una ligera alza, la población aún está lejos de recuperar sus niveles históricos. Según el INEI, existen 308 unidades familiares distribuidas entre los diferentes sectores antes mencionados, como lo muestra el cuadro 3.

Cuadro 3. Unidades familiares por sectores de Huaripampa

Sectores	Unidades familiares	Porcentaje (%)
Huaripampa Bajo	97	31
Huaripampa Centro	69	22
Huaripampa Alto	82	27
Ayash Huaripampa	60	19
Total	308	100

Fuente: INEI, Estadística poblacional 2005.

En los tres primeros sectores, con los que se trabajaría, existen 248 unidades familiares, las cuales representan el potencial de productores de cuyes para el negocio propuesto. En la capital del distrito, el poblado de San Marcos, se registran 2959 habitantes, los cuales habitan 538 viviendas. Se tienen registradas alrededor de 650 mujeres en edad de trabajar, por lo cual habría un soporte suficiente de mano de obra para las labores de beneficio y procesamiento requeridas por la empresa «Don Guillermo».

En lo que concierne al estado de los recursos humanos en la comunidad, la desnutrición infantil llega al 60%, y el nivel de estudios de la mayoría de la población es primaria incompleta. Además, las condiciones de las viviendas son inapropiadas.

Los resultados de la evaluación para los recursos humanos de la comunidad concluyen en lo siguiente:

- La mano de obra disponible en la comunidad es alta, poco tecnificada y obtiene un nivel muy bajo de ingresos monetarios.
- La densidad poblacional es muy baja y las tasas de crecimiento poblacional y de migración son singularmente altas, lo que significa que es una zona expulsora de población.
- La tasa de morbilidad indica presencia de enfermedades crónicas, con alta incidencia de enfermedades respiratorias e intestinales. La tasa de desnutrición es alta para el tamaño de la población.
- El nivel educativo promedio es muy bajo —primaria incompleta—, la tasa de analfabetismo se mantiene en alrededor de 20% y la tasa

de deserción escolar es importante, con lo que se puede decir que el nivel educativo en la comunidad es deficiente.

- Aun cuando la mayoría de la población tiene acceso a la energía eléctrica (95%), las condiciones de las viviendas y los servicios básicos son aún deficitarios. Ninguna vivienda cuenta con servicio de desagüe, y el estado de los pocos silos existentes es deficiente.

Debido a la escasez de recursos y de tierras de cultivo, los miembros masculinos de las familias tienden a emigrar; los jefes de familia, de modo estacional; los jóvenes que migran por estudios, permanentemente. Esta característica social refuerza el rol productor de la mujer en las unidades familiares del área, quienes cuidan de la pequeña huerta familiar y asumen la responsabilidad del turno para el cuidado del ganado comunal, entre otros aspectos productivos comunales. Canales y Guillén (1998) demuestran que en las zonas rurales del Perú existe una mayor participación de las mujeres en la producción de las unidades familiares rurales debido a la ausencia de los varones por factores externos a las unidades, como migración estacional y violencia política.

El porcentaje de emigrantes de la región Áncash entre los años 1993 y 2002 alcanzó el 46,6%, mientras la inmigración ha sido de 11,1% (Loveday, 2005). Esto muestra un flujo migratorio negativo en la región, consistente con los datos del área de Huari y San Marcos. Según el censo de 1993, el porcentaje de población que ya no reside en la provincia es de 40,4%. Según los mismos datos fueron 259 851 migrantes los que llegaron a Lima, lo que representa el 10,4% de su población (INEI, 1985).

Dada la ausencia de referencias, las cifras señaladas permiten suponer que Huaripampa se encontraría dentro de los mismos promedios de migración registrados para la región. La información de los dirigentes comunales confirmaría este supuesto. Durante el verano andino (junio-agosto) se produciría una importante migración de los jefes de familia en busca de trabajo hacia zonas urbanas o áreas agrícolas costeras.

Para efectos de la nueva oportunidad de negocio que significa «Don Guillermo», y con base en la información social recopilada, interesa resaltar que la migración en el área es principalmente masculina y son las mujeres

quienes se hacen cargo del funcionamiento de las familias y de las unidades productivas.

4. Características económicas de la comunidad

De acuerdo con la recolección de información durante una visita de campo, la distribución de tierras se realiza sobre la base de una hectárea y media de tierra cultivable por socio. Este es un acuerdo que rige desde la creación de la comunidad, que se establece a partir de los socios hombres, las mujeres viudas y los hijos hombres. Las tierras que los socios usufructúan son la base de la economía de las unidades familiares. A medida que las familias crecen, se fragmentan las unidades familiares y se atomiza la propiedad, lo que dificulta tener unidades agropecuarias con tamaños que permitan economías de escala. La atomización productiva y el minifundismo es el factor dominante en la actualidad.

Por lo tanto, las tierras de cultivo están reducidas a menos de dos hectáreas por familia, la degradación de los diferentes recursos disponibles es predominante y los núcleos productivos pasan por las unidades familiares.

Adicionalmente, la comunidad cuenta con tierras comunales ubicadas, principalmente, en las zonas más altas y se destinan para la ganadería de caprinos, ovinos y camélidos, lo que supone responsabilidades de cuidado del ganado, pastoreo y demás, que son asumidas en forma rotativa por los socios.

Las economías familiares cuentan con una limitada base de tierras aptas para el cultivo y están basadas en agricultura de autoconsumo, concentrada en la producción de trigo, papa, maíz, alverja, cebada y olluco; y extensiva en ganadería (alpacas y ovinos) y crianza doméstica de animales menores, entre los que destaca el cuy.

Habitualmente, en una economía como la de Huaripampa la producción agraria descansa en una cartera de cultivos de diversa altura, lo que les permite diversificar el riesgo. Ello, sin embargo, ha sido adoptado más como una estrategia de sobrevivencia que como una de acumulación (Murra, 1975). Otra alternativa estratégica adoptada ha sido el policultivo en una

misma parcela o cultivos asociados intercalados, en bordes, bardas, hileras alternantes y el manejo de cultivos rotatorios (Vargas y Jurado, 1986).

Los resultados de la evaluación de los recursos naturales de la zona son poco estimulantes. El estado de los suelos, el agua y los recursos de flora y fauna son deficientes tanto en cantidad como en calidad.

En cuanto al aspecto tecnológico, el área cuenta con energía eléctrica, comunicaciones telefónicas e Internet —cabinas públicas en el área urbana y en colegios rurales—. Los hogares de San Marcos y Huaripampa utilizan la energía para aparatos eléctricos y existen pequeños negocios de servicios y comerciales que también la aprovechan. A pesar de esto, el nivel tecnológico en el área es muy bajo.

5. Diagnóstico de Huaripampa

Como es fácil colegir de la información presentada, la comunidad de Huaripampa es una zona en crisis que requiere de urgentes políticas de intervención. Los resultados generales del diagnóstico se presentan a modo de resumen en el cuadro 4.

6. Crianza y usos del cuy en las familias rurales

En las economías rurales del área la crianza del cuy es, además de una actividad tradicional, un recurso complementario en la cartera familiar. La crianza tradicional la realizan principalmente las madres de familia sin mayores recursos técnicos, conocimiento de factores como nutrición o sanidad ni objetivos de reproducción definidos a lo largo del año. Las crianzas son principalmente familiares, por lo general pequeñas, de 10 a 50 madres, y se realiza principalmente en la cocina.

El cuy no es la base de la dieta de las unidades familiares, su consumo es más bien esporádico y en fechas especiales de la vida comunal, por lo que la escala de producción en las unidades familiares es limitada. El rango promedio de animales por familia se encuentra entre media y dos docenas de cuyes, según la época del año.

Cuadro 4. Resultados de la evaluación de Huaripampa

Subsistema de recursos naturales		Subsistema de recursos poblacionales		Subsistema de recursos técnico-productivos		Subsistema de recursos jurídico-normativos	
Variables	Clasificación de indicadores	Variables	Clasificación de indicadores	Variables	Clasificación de indicadores	Variables	Clasificación de indicadores
Agua	4	Ocupación	6	Estructura económica productiva	3	Estructura normativa y de resolución de conflictos	3
Suelo	3	Demografía	6	Estructura de comercialización	5	Aceptación de actores externos a la comunidad	5
Flora	6	Salud	4	Infraestructura de comunicación	4	Hábitos, costumbres y valores	6
Fauna	3	Educación	5	Infraestructura de equipos para la producción	4		
Aire	6	Vivienda	6	Recursos financieros	3		
Clima	6			Recursos humanos	4		
Paisaje	8	Recreación	9	Infraestructura social	7		
				Infraestructura turística	2		

1 a 5 = Crítico 6 a 8 = Intermedio 9 a 10 = Óptimo

Dado que es una actividad considerada colateral, para las mujeres de diferentes edades la crianza del cuy es una actividad doméstica habitual. Los estudios sobre la crianza tradicional muestran bajos niveles de reproducción y producción (Sánchez, 2002).

Las características técnicas de la producción de cuyes identificadas en el área son: un bajo nivel tecnológico productivo, que se evidencia en los bajos niveles de producción y de reproducción, animales de bajo peso, altos niveles de mortandad de crías debido a una nutrición deficiente en cantidad y calidad y nulo o escaso control sanitario preventivo y curativo. Los reproductores no son renovados y generalmente son de origen desconocido. Adicionalmente, la infraestructura para la crianza es ineficiente, se realiza generalmente en las cocinas de los hogares, que no son los lugares más apropiados, porque no se realiza una higiene adecuada del espacio, y el contacto con la orina y las heces de los animales es dañino para la salud.

4

Análisis de mercado y estratégico

1. Descripción y atributos del producto

El tipo de producto que será ofertado es la carne de cuy, y derivados, para consumo humano y animal.

El cuy es un roedor domesticado hace aproximadamente 2500 o 3600 años. Se han encontrado testimonios de su crianza entre los años 250 y 300 a. C. El cuy es un mamífero herbívoro originario de la zona andina. Es una especie precoz, prolífica, de ciclos reproductivos cortos y de relativo fácil manejo. Es un animal rústico, de ciclo de vida corto y fácil de alimentar, cuya crianza es de bajo costo. El sabor de la carne es característico pero no demasiado pronunciado, con una textura tierna y suave, lo que a diferencia de otras carnes exóticas, y en particular las denominadas carnes de caza, la hacen adecuada para su uso en cocina *gourmet*.

La escala zoológica del cuy es la siguiente:

Orden: *Rodentia*
Suborden: *Hystricomorpha*
Familia: *Caviidae*
Género: *Cavia*
Especie: *Cavia porcellus Linnaeus*

La composición nutricional de la carne de cuy es comparativamente superior a la gran mayoría de carnes comerciales, por su alto nivel de proteína, baja grasa y trazas de colesterol; además es una carne rica en vitaminas liposolubles como A, D, E y K. Estos resultados han determinado que haya sido comúnmente recomendada para alimentación de niños, mujeres, gestantes y lactantes, enfermos, convalecientes y adultos mayores.

Según el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), la carne de cuy también presenta atributos complementarios como alta digestibilidad, bajas tasas de colesterol y triglicéridos, alta presencia de ácidos grasos y linoléicos esenciales para el ser humano. Cabe resaltar que estos ácidos grasos son bajos o inexistentes en otras carnes y son precursores de la conformación del ácido graso arquidónico (AA) y ácido graso docosahexaenoico (DHA), de importancia para el desarrollo de neuronas, membranas cerebrales y forman el cuerpo de los espermatozoides.

Cuadro 5. Composición nutricional de la carne del cuy frente a diversas carnes

	Cuy	Caprino	Pollo	Porcino	Ovino	Vacuno
Proteína (%)	20,0	18,7	18,2	12,4	18,2	18,7
Grasa (%)	1,6*	9,4	10,2	35,8	19,4	18,2
Cal/100 gr	96	165	170	376	253	244
Colesterol mg/100 gr	trazas	n. d.	90	105	n. d.	125

* Algunos otros estudios sitúan el nivel de grasa en 7,8% y el de minerales en 0,8%.

Fuente: FAO, citado por INIA (1994).

El rendimiento en carne varía entre 54,4%, para el caso del cuy criollo, y 67,4%, para el caso de una nueva raza mejorada, producto de más de 30 años de investigación a cargo del INIA, organismo del Ministerio de Agricultura.

Las características particulares de la carne de cuy que deben ser resaltadas son su alto nivel de proteínas (20,3%), su bajo nivel de grasa (7,8%) y alto contenido de minerales (0,8%). Es posible conferir al producto un mayor valor agregado mediante la elaboración de procesados tales como embutidos que integren elementos *gourmet* como frutas secas, finas hierbas y otras especias.

Por otro lado, es un tipo de producción que puede dejar poco residuo o remanente ya que se aprovecha casi en su totalidad. Las vísceras y la sangre pueden usarse en la elaboración de alimento para otros animales de crianza —por ejemplo, cerdos—, alimentos para mascota —por ejemplo, perros— e incluso para pruebas de laboratorio. La piel y los huesos pueden ser utilizados para *compost* o biocombustible.

2. Características y evolución del mercado del cuy

No existe en el Ministerio de Agricultura ni en ningún organismo estatal estadísticas de producción, demanda y consumo de cuy que permitan establecer la evolución del mercado de este producto conforme a cifras oficiales. Por tal motivo, los diversos estudios realizados recurren a proyecciones basadas en encuestas realizadas por cuenta del investigador. En lo que se refiere a las exportaciones, como le corresponde una partida arancelaria genérica que es la 0208.90.90.00 (Las demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados), no se puede establecer con precisión cuánto corresponde al cuy.

Visto lo anterior, los datos y conclusiones que se presentan a continuación se basan en información de diversos estudios, los cuales se han contrastado luego por encuestas especialmente encargadas para esta investigación.

2.1. Mercado objetivo: elección, justificación y estructura competitiva

El plan de negocios plantea tres niveles de expansión. En una primera etapa el mercado objetivo es el de Lima Metropolitana; en una segunda etapa será el mercado de exportación, específicamente el de la población latina de Estados Unidos y otros países como España, en el plazo inmediato, y el mercado asiático. El presente análisis se centra en la primera etapa.

Lima tiene una población de 8 962 483 habitantes según el censo del 2005 del INEI y una tasa de crecimiento poblacional anual de 1,3%. La zona central urbana de la ciudad presenta las características demográficas señaladas en el cuadro 6.

Cuadro 6. Características demográficas de Lima

		Perú	Lima
1	Población total	22 639 443	6 434 323
2	Población censada en el área urbana (%)	70,1	99,6
3	Población censada masculina (%)	49,7	48,9
4	Incremento anual de la población		
	Absoluto	406 434	133 211
	Tasa de crecimiento	2,0	2,4
5	Tiempo de duplicación (años)	35	29
6	Población censada por grandes grupos de edad (%)		
	0-14 (%)	37,0	29,8
	15-64 (%)	58,4	65,5
	65 a más (%)	4,6	4,7
7	Índice de masculinidad (hombres/100 mujeres)	98,8	95,6
8	Relación de dependencia demográfica (%)	71,4	52,6
9	Edad media (años)	21	24
10	Hijos nacidos vivos en mujeres de 15 a 49 años	5,2	3,8

Fuente: Municipalidad de Lima Metropolitana, 2000.

Elaboración propia.

Tasas y patrones de consumo del producto (análisis de la demanda)

Desde el punto de vista de la demanda, el consumo de carne de cuy se concentra en los sectores B y C, que solamente en Lima constituyen un mercado potencial de más de 3 millones de personas, con tasas de crecimiento aproximado de 2,5% y 3%, respectivamente, según el INEI. Ahora bien, el 80% de la población de Lima es inmigrante y consume cuy, lo que determina una demanda cautiva de potencial ilimitado. Esta característica es la que precisamente justifica que la primera etapa del crecimiento de la empresa se concentre en el mercado de Lima Metropolitana.

Según un estudio realizado por Ordóñez (2003), el 44,2% de las amas de casa de Lima, decisores de compra en los hogares, son consumidoras eventuales o frecuentes de la carne de cuy, mientras otro 29,5% de ellas es proclive a serlo. La frecuencia promedio de consumo sería de cuatro veces al año. Los resultados de las encuestas de Ordóñez se resumen en el cuadro 7.

**Cuadro 7. Resultados de encuestas de consumo de cuy
(% de la población)**

NSE	No consumidores			Consumidores		
	Reacios	Abiertos	Total	Eventuales	Frecuentes	Total
A	20,0	40,0	60,0	40,0	0,0	40,0
B	24,6	20,0	44,6	49,2	6,2	55,4
C	31,1	27,8	58,9	40,0	1,1	41,1
D	22,0	40,7	62,7	35,6	1,7	37,7
LIMA	26,3	29,5	55,8	41,5	2,7	44,2

Fuente: Ordóñez, 2003.

De acuerdo con el citado estudio, entre los encuestados se detectó que la razón principal del consumo es el sabor de la carne, en segundo lugar estaría la costumbre y, en tercer lugar, las cualidades nutritivas. Los factores de compra identificados fueron el precio accesible, la variedad de preparación, el sabor y gusto, la facilidad para encontrar la carne, el rendimiento, la presentación higiénica y segura, y la calidad nutritiva. Los lugares de compra fueron el mercado zonal y el supermercado.

En cuanto a los no consumidores, se obtuvo un rechazo de 20,0% en el nivel A, 24,6% en el sector B, 31,1% en el sector C y 22,0% en el sector D. El 93% de las personas reacias lo relacionan con la rata. La segunda causa de rechazo es la presentación acostumbrada, que incluye cabeza y patas. Otro importante porcentaje aduce falta de costumbre y poca confianza en la calidad de la carne. Finalmente, está el factor precio.

Según Ordóñez, el mercado potencial, compuesto por los consumidores y no consumidores de actitud favorable al cuy, estaría conformado por 80% en el sector A, 69,2% en el sector B, 67,8% en el sector C y 76,3% en el sector D. Como fracción de la población total, el porcentaje de mercado disponible, es decir aquel que tiene la disposición para consumir el cuy de manera frecuente, es de 30,4%, mientras la fracción del mercado potencial es de 41,2%. El mercado penetrado como fracción de la población total sería de 2,7%; y como fracción del mercado disponible, de 8,9%.

En general, la existencia de un mercado potencial, de 71,0% en promedio ponderado, y la baja penetración en los diversos sectores socioeconómicos, de 0%, 6,2%, 1,1% y 1,7% respectivamente, indican que el mercado

metropolitano de Lima presenta un gran potencial. El estudio de Ordóñez concluye que actualmente se abastece el 64,2% de la demanda deseada por los consumidores frecuentes.

Otra investigación, efectuada por Bezada y Carrera (2006), se orientó a un mercado objetivo conformado por personas del nivel socioeconómico A y B1 entre 25 y 65 años de edad, consumidores de carne que buscan alternativas de salud y nutrición, provincianos que residen en Lima y tienen capacidad de compra en autoservicios como Wong, Vivanda, Plaza Vea, Tottus y Metro y en restaurantes de comida novoandina —Brujas de Cachiche, Señorío de Sulco, Astrid y Gastón, etcétera—. Esta investigación realizó tres *focus group* en los niveles socioeconómicos A, B y C y encontró que el nivel C no está de acuerdo en aceptar una presentación que no incluya patas y cabeza, por una razón de cultura, y que los niveles A y B muestran mayor intención de compra en función de los factores de presentación y empaque.

A manera de comprobación y contrastación se realizó una serie de entrevistas en la zona de expansión urbana del norte de Lima (cono norte). Se contactó a 180 personas bajo las modalidades de fichas técnicas y entrevistas. De ellas, 48% fueron hombres y 52% mujeres, con edades entre 30 y 55 años.

Los resultados de las entrevistas indican que existe una fuerte tendencia al consumo de cuy en los sectores entrevistados del cono norte. Esta tendencia se relaciona con el origen inmigrante de los pobladores; sin embargo, el factor preponderante para el consumo es el precio, el público estaría dispuesto a consumir más con un precio menor.

Los entrevistados consideran que el cuy se consume en eventos especiales: cumpleaños, fiestas determinadas, aniversarios provinciales, etcétera. Existe un fuerte componente familiar en el consumo del cuy. En promedio, las personas declararon una frecuencia de consumo de cada 15 días y su disposición favorable a aumentarla.

La exploración realizada confirmaría la existencia de un mercado potencial importante; identificar sus características con mayor detalle requeriría de una investigación de mayor profundidad.

En lo que respecta a la adquisición de cuyes en supermercados, es de señalar que los hallazgos de Ordóñez contrastan con los de otro estudio realizado por alumnos de la escuela de la Asociación de Exportadores, según el cual el 57% de los supermercados indicó que la mala presentación del producto es la principal limitante para una mejor venta. El 25% de las respuestas se refieren a normas de calidad, y el 16% al precio alto (Chilet et ál., 2006).

Es interesante señalar, además, que según el mismo estudio el 37% de las veces el producto presenta algún inconveniente, el 25% indica que el pedido no llega a tiempo, el 30% considera que existen problemas de abastecimiento que impiden que los pedidos se realicen en las fechas acordadas y el 18% menciona la dificultad de comunicarse con el proveedor. El horizonte de compra, según dicho estudio, sería de 249 600 unidades con un incremento porcentual de 23% anual para los próximos cinco años, cuando se estabilizaría la demanda. La compra que se realizaría en el segmento de supermercados se señala en el cuadro 8.

Cuadro 8. Compra de carne de cuy en supermercados

Supermercado	Resultados obtenidos	
Supermercados Peruanos	Semana	300
	Año	15 600
Wong	Semana	950
	Año	49 400
Tottus	Semana	450
	Año	23 400
Total	Semana	1 700
	Año	88 400

Fuente: Chilet et ál., 2006.

Principales proveedores y competidores (análisis de la oferta)

La crianza actual de la mayoría de proveedores es de tipo tradicional y complementaria a la actividad agrícola, y su principal destino es el auto-consumo. En Lima Metropolitana, su comercialización se realiza en los mercados tradicionales. No obstante, las cadenas de supermercados también han incursionado en su venta en los últimos años.

El primer reporte del Ministerio de Agricultura (1975) sobre esta especie aproximó la oferta nacional anual a 16 500 toneladas de carne proveniente del beneficio de más de 65 millones de cuyes, los cuales se obtienen de una población estable de alrededor de 22 millones de cuyes.

El cuadro 9 presenta información relativa al III Censo Nacional Agropecuario (INEI, 1994) en lo referente al número de unidades agropecuarias en el distrito de San Marcos y la población de cuyes.

Cuadro 9. Población de cuyes en el distrito de San Marcos

Variables	Cantidad
Número de productores	2 356
Superficie total (ha)	55 921,88
Comunidades campesinas	4
Superficie comunidades campesinas	19 186,68
Sabe qué son las cajas rurales de ahorro y crédito	115
No conocen	2 241
Unidades agrícolas que crían cuyes	1 593
Número de cuyes	14 280

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 1994.

Cabe citar el Plan Estratégico Regional de Exportaciones para Áncash, el cual hace referencia a la existencia de 400 organizaciones productivas que podrían producir 40 mil unidades mensuales de cuyes a costos bajos (Mincetur, 2005).

Considerando además de la zona de San Marcos la zona de Fortaleza, también ubicada dentro de la zona de influencia de las operaciones de Antamina, tendríamos una oferta potencial de 28 421 ejemplares, según datos propios recolectados en una visita de campo a la zona en septiembre de 2007.

En lo que respecta a Lima como mercado de destino, según Ordóñez las crianzas familiar-comerciales y comerciales se encuentran en la zona periurbana de Lima, principalmente en Puente Piedra, Cieneguilla, Huachuca, Pachacamac y Lurín. Fuera de Lima, la oferta proviene de Huancayo, Huaraz, Arequipa y el norte y el sur chicos (Ordóñez, 2003).

Los mercados de arribo son los de Pocitos y La Parada. Por el primero ingresan animales procedentes del norte chico, Áncash, Huancayo y Arequipa; la Parada recibe animales de Arequipa y Huancayo, principalmente. Los animales provenientes del sur chico suelen ingresar a zonas de Lurín y Pachacamac para su venta directa a restaurantes campestres o para terminar el proceso de engorde y ser ofrecidos a los mercados mayoristas.

Ordóñez cuantifica el volumen de la oferta interna en Lima en una salida semanal de 750 a 800 cuyes (promedio de 3 mil mensuales). El análisis se establece de un total de 5 100 cuyes comercializados en mercados mayoristas en una buena semana, restando de esta cifra los 2 910 cuyes de procedencia externa. Sumando los totales interno y externo de la investigación de Ordóñez, la oferta total anual de cuyes de Lima Metropolitana, se presenta en el cuadro 10.

Cuadro 10. Oferta total anual de cuyes para Lima Metropolitana

Tipo de oferta	Unidades	Kilogramos	Porcentaje
Oferta externa	104 760	65 999	47
Oferta interna	117 240	73 861	53
Total	222 000	139 860	100

Fuente: Ordóñez, 2003.

La información presentada muestra que un negocio que pretenda introducir cuyes procedentes del interior del país enfrenta la competencia de proveedores ubicados en Lima Metropolitana y su periferia, así como de productores de otras provincias, como Junín, Arequipa y del mismo departamento de Áncash. Ello implica enfrentar producciones que tienen ventajas comparativas en flete y gastos de distribución, pero que presentan dificultades en cuanto al sostenimiento de la oferta y la calidad homogénea.

De hecho un factor muy importante es el relativo al cumplimiento de las condiciones sanitarias. El estudio de Chilet determinó que el 19,23% de los establecimientos encontró problemas sanitarios en la comercialización de la carne de cuy (Chilet et ál., 2006). Ese mismo estudio indica que en la mayoría de los puestos de mercados mayoristas, el cuy se comercializa y se beneficia de una manera informal y sin ningún control sanitario. La preocupación sanitaria también fue referida por Adalberto Müller, gerente comercial de Plaza Veá, en una entrevista realizada para la presente investigación.

A manera de conclusión, cabe citar lo manifestado en el trabajo de Espinoza y Solis (2005), que señala que en Lima hay un mercado potencial de 5816 toneladas y que la oferta actual es de solo 2,4%.

Sobre la insuficiencia de oferta, en la investigación de Bezada y Carrera (2006) figura la entrevista al ingeniero en Industrias Alimentarias José Jiménez, presidente de la Asociación de Criadores de Cuy de Lurín y gerente general de Perú Cuy, quien menciona que si hasta ahora nadie ha podido posicionarse en este mercado es por falta de capital, pues se requiere asociarse a más productores para ofrecer volúmenes suficientes a los supermercados —comenta que recibió un pedido de China por 100 mil cuyes— y, además, que se requiere una producción promedio no inferior de 3 mil cuyes mensuales para hacer rentable el negocio, dado el bajo margen de ganancia por cuy. Menciona además que compra cada cuy a 8 soles (incluido IGV) y lo vende a 10 soles.

Presentaciones del producto

La presentación beneficiada usual se conoce con la denominación de carcasa o canal y viene a ser el animal sacrificado, desangrado y pelado. Tradicionalmente incluye vísceras nobles —corazón, pulmón, hígado y riñones—, cabeza y extremidades completas. No obstante, el cuy también se está presentando completamente eviscerado, sin patas ni cabeza y trozado. En supermercados se ha apreciado últimamente la venta de cuy enrollado. Según Ordóñez, en los mercados mayoristas y zonales se comercializa como animal vivo (peso promedio de 800 gramos) o beneficiado (peso promedio de 560 gramos) de 80 a 90 días de edad. Estas mismas presentaciones se observaron en visitas a los supermercados Wong, Vivanda y del cono norte el mes de noviembre de 2007.

Las carcasas se clasifican en hasta cuatro categorías: extra, primera, segunda y tercera. La extra es proveniente de cuyes machos, engordados hasta los tres meses de edad, con muy buena conformación, desarrollo de masas musculares en forma armónica, peso no menor a los 700 gramos, buen acabado y grasa bien distribuida. La primera categoría proviene de cuyes machos y hembras de no más de 18 semanas de edad, con una buena conformación, un peso mínimo de 700 gramos y regular acabado. La segunda categoría corresponde a cuyes de cualquier edad y sexo que no

reúnan las características anteriores, y la tercera categoría de carcasas no cumple los requisitos de ninguna de las anteriores clasificaciones.

La distribución promedio del peso del cuy entre las diferentes zonas de su cuerpo, en condición comercializable, según el INIA, se presenta en el cuadro 11. El cuadro 12 presenta otra clasificación por pesos promedios desarrollada por Téllez (1992).

Cuadro 11. Detalle de los pesos promedio del cuy

Detalle	Peso promedio (kg)	Porcentaje
Peso vivo	0,800	100,0
Carne	0,354	44,3
Cabeza	0,148	18,5
Patás	0,017	2,2
Riñón	0,017	2,1
Menudencias	0,212	26,5
Mermas	0,051	6,4
Peso de canal	0,560	70,0

Fuente: Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA).

Como se observa del cuadro anterior, la parte comestible del cuy representa alrededor del 70% del animal, mientras la carne pura o en pulpa equivale a algo más del 44%. Frente a la presentación usual en carcasa, con o sin patas y cabeza, comienza a verse en el mercado otras presentaciones de la carne, en lomitos, enrollado y en salmuera. Asimismo se han anunciado presentaciones enlatadas.

Canales de distribución y comercialización

Según diferentes estudios consultados, ningún productor llega directamente al consumidor final. En términos generales, puede señalarse que en la actualidad los canales de distribución apuntan a los mercados emergentes de las ciudades de la costa, principalmente de Lima. Si bien se han formado algunas pocas granjas de tecnología media que ofertan el producto a mercados mayoristas que lo intermedian, la distribución aún no es masiva.

En el caso de Lima se reconocen los siguientes tipos de intermediarios: transportistas, malleros, mayoristas, mercados, restaurantes, clubes departamentales y supermercados, entre otros.

Cuadro 12. Clasificación alternativa de los pesos promedio del cuy

Cortes de cuy	Gramos	Porcentaje
Peso vivo	800	100
Resultado de beneficio		
Carcasa	556,8	69,6
Sangre	25,9	3,24
Corazón	3,3	0,41
Pulmones	6,2	0,78
Hígado	27	3,38
Bazo	1,8	0,22
Estómago	6,6	0,82
Intestinos	107	13,38
Contenido intestinal	16,9	2,11
Pelos	47,8	5,97
Merma	0,7	0,09
Cortes de la carcasa		
Brazuelo	153,5	27,57
Costillar	112,4	20,19
Pierna	156,8	28,16
Componentes de la carcasa		
Músculo	333,3	59,86
Hueso	74,5	13,38
Grasa	4,5	0,8
Riñones	7	1,26
Cabeza	102,8	18,47
Patas	11,8	2,12
Mermas	22,9	4,12

Fuente: Téllez, 1992.

Los transportistas llegan a los mercados mayoristas, en especial al de Pocitos, donde negocian un precio para todo el lote de cuyes que transportan. Los malleros son intermediarios particulares dedicados al acopio de cuyes vivos provenientes de crianzas familiares y familiares-comerciales que llegan usualmente a los mercados mayoristas, aunque varios tienen contactos con restaurantes o clubes departamentales.

En el caso de los mayoristas, el mercado de Pocitos (Zarumilla) se especializa en la venta de animales vivos, donde pueden también ser bene-

ficiados. Hay unos 15 puestos de venta de cuy y unos 50 puntos de venta, la mayoría procedente de Huaraz. El precio promedio de mercado es de 10 soles la unidad. Los puestos de mayor venta expenden unos 300 cuyes por semana.

Respecto a los mercados, el mercado de La Parada expende el cuy sacrificado y pelado en 8 puestos que comercializan un promedio de 20 cuyes semanales. En otro sector del mercado se comercializa el cuy vivo procedente de Cañete, Mala y Huaraz, en 5 puestos de venta. El puesto dominante recibe semanalmente diez jabas de Huaraz con un total de 250 cuyes. Los otros puestos venden en promedio hasta 80 cuyes semanales. En el Mercado Central solamente hay un puesto de venta de cuyes con un volumen bajo.

Sobre los restaurantes, los principales que comercian cuy se ubican en la zona periférica de Lima y son de tipo campestre o recreacional. Existen otros ubicados en la zona urbana de Lima que ofrecen comida de tipo tradicional o provinciano. Su esquema de aprovisionamiento es variable, puede ser directo de granja, a través de acopiadores independientes o por medio de puestos de confianza en mercados mayoristas. Las ventas fluctúan entre 5 y 60 cuyes semanales.

Los clubes departamentales y provinciales son más de 30 en Lima, adicionalmente hay más de 70 círculos de paisanos en actividad. La demanda está entre 5 y 20 cuyes semanales. En fiestas, la demanda aumenta hasta 40 y 100 cuyes por ocasión.

Respecto a los supermercados, las cadenas identificadas son: Wong, Metro, Plaza Veá, Santa Isabel, Vivanda, Market San Jorge, Minisol, Eco e Hipermarcados Tottus. Según la información obtenida, el nivel de comercialización en el primer grupo alcanza las 950 carcasas semanales y hay la intención de incrementar los volúmenes a 2 mil carcasas semanales. Se comercializa la carcasa entera en bandejas de tecnopor y envoltura plástica. En Tottus el volumen de compra es de 450 carcasas semanales y se pretende llegar a mil. El grupo de Supermercados Peruanos (Vivanda, Plaza Veá, Santa Isabel) actualmente no compra cuyes debido a la discontinuidad de la oferta y la falta de seguridad sanitaria. En el mercado de Lima, específicamente en los Supermercados Wong y Metro, la demanda es de 1500 cuyes

semanales. Su proveedor es Agrocap, que solamente abastece de 600 cuyes semanales, pelados, eviscerados y envasados.

Otros canales de distribución del cuy son las carnicerías ubicadas en zonas donde residen los sectores socioeconómicos A y B, que ofrecen cuyes con garantía sanitaria, directos de granja a los precios más altos de mercado, entre 20 y 30 soles la unidad.

El cuy pasa del productor al acopiador, al mercado mayorista, al transformador y al consumidor final. En algunos casos hay un canal más corto, de la granja al transformador y al consumidor final. Son los transformadores y distribuidores quienes obtienen los mayores márgenes.

Precios

Los estudios revisados no sitúan al precio como un factor determinante en las preferencias de consumo de carne de cuy. Algunos lo identifican como un factor definitivo para la captación de mayores niveles de demanda (Ordóñez, 2003), tal como se aprecia en el cuadro 13.

Por otro lado, tanto los resultados de las encuestas realizadas para este trabajo como el flujo de caja creado para el modelo muestran una altísima sensibilidad al precio y confirmarían que el segmento tradicional de consumo de cuy es un mercado de precios.

Para el caso del cuy entero y el caso del cuy en piezas, el precio que fije la empresa sugerida por este estudio deberá considerar el precio ofrecido por la competencia, que varía entre 7 y 11 dólares por animal de aproximadamente 600 gramos.

Tendencias

En los últimos años se observa un incremento en el número de eventos relacionados con la producción y la exportación de cuy; por ejemplo, el II Seminario Internacional del Cuy, organizado por ADEX en enero del año 2007. Asimismo, instituciones estatales, por ejemplo el INIA, y particulares, como organizaciones no gubernamentales y la Asociación de Criadores de Cuy, dictan diversos cursos sobre este producto.

Cuadro 13. Sensibilidad precio de la carne de cuy

Precio (Soles por kg)	Mercado potencial (TM/año)	Mercado disponible (TM/año)	Mercado penetrado (TM/año)
10,0	52 780	21 749	1 932
13,0	31 733	13 089	1 163
15,0	21 052	8 683	771
17,0	13 240	5 372	477
20,0	5 956	2 457	218
22,0	4 559	1 881	167

Fuente: Ordóñez, 2003.

El gerente del Comité de la Pequeña Empresa Exportadora de ADEX (PymeAdex), Roberto Molero, planteó, en diciembre de 2006, el lanzamiento de una campaña para promover el consumo interno de la carne de cuy, aunándose al pedido de la Asociación de Pequeños Productores de Animales Menores Agropecuarios (Apama), que sugirió el apoyo del gobierno para masificar el uso de esta carne.

Asimismo, la formación de pequeñas y microempresas será importante para atender la demanda y hacer sostenible la oferta al contar con un mercado seguro. Suma a lo anterior la creciente preocupación de ciertos segmentos de la población por el consumo de alimentos sanos y *lights*, entre los cuales está la carne de cuy.

2.2. Estrategia de producción y comercialización del cuy

Bezada y Carrera (2006) consideran puntos fuertes del lanzamiento del producto una campaña de comunicación, a través de degustación con impulsadoras y de *chefs* que refuercen el tema de empaque y presentación. Proponen una estrategia de fijación de precios de dos tipos: basados en el valor del producto, que es la percepción que tienen los clientes, y basados en el producto nuevo, esto es, en el ciclo de vida del producto.

Entre otras estrategias, se señala que el producto podrá tener mayor protagonismo con la aprobación de la ley de patentes de la carne de cuy como producto peruano; se sugiere que alternativas de presentación, como hamburguesas o *nuggets*, pueden cambiar la percepción del consumidor, así

como la formación de una asociación de criadores formales para atender demandas del mercado externo.

Lo anterior es solo un referente. En efecto, en lo que respecta a los precios, antes que estrategia lo que los autores citados proponen son dos metodologías de fijación de precio. En lo que respecta a la patente, los términos de la propuesta son inexactos. Una patente procede solo para productos o procesos innovadores a un punto tal que puedan cumplir con las condiciones de patentabilidad —novedad, altura inventiva y aplicación industrial— y no guarda ninguna relación con el origen o procedencia del producto, aspecto que sí tiene en cuenta la denominación de origen o la marca de certificación.

Sin embargo, se rescata de la propuesta los siguientes elementos estratégicos: la conveniencia de trabajar con elementos de la propiedad industrial como los mencionados, dado que los mismos son potenciadores de valor y constituyen activos empresariales realizables en sí mismos; el trabajo de asociatividad a nivel de vendedores para el mercado interno y exportadores de cuy para generar volúmenes de suministro importantes, dada la escasez de la oferta, lo que podría mejorar los canales de distribución del producto, que es el tercer elemento de la estrategia por tener en cuenta. Como resultado de los hallazgos encontrados en la investigación, un cuarto factor estratégico es el de la vigilancia sanitaria, que debe ejercerse y garantizarse a lo largo de todo el ciclo de la cadena productiva y de venta del producto.

En una entrevista realizada el mes de octubre de 2007, Iván Mesarina, un experto en lanzamiento y posicionamiento de productos, señaló que era imprescindible tener en cuenta los hábitos de consumo y el precio.

Desde el punto de vista de una campaña de posicionamiento de producto resulta sumamente oneroso en tiempo y dinero pretender la modificación de los hábitos de consumo del cliente potencial. En ese orden de ideas, los segmentos A y B de la población peruana no tienen tradición de consumo de carne de cuy y no mostrarían una preferencia particular por ese producto frente a otras carnes, a diferencia de los sectores C, D y E.

El mercado peruano en líneas generales es un mercado de precios. Las características del producto por ofertar tendrían que ser tales que animen

al consumidor a superar esa barrera. En ese sentido, hay que considerar que la carne de cuy es cara.

En consecuencia, el experto mencionado señala que una estrategia de posicionamiento que podría ser interesante es la del impulso a una denominación de origen para la zona —entendido el término en su sentido comercial, no legal—, pero ese esfuerzo podría tomar tiempo en fructificar.

Estas consideraciones llevan a agregar algunos otros elementos importantes a la estrategia. Como quiera que la carne de cuy es cara, la estrategia de comercialización debe estar dirigida a la diferenciación del producto (estrategia de nicho), como quinto elemento de la estrategia. Por ende, sin descuidar el mercado tradicional, que financiaría el flujo básico para el funcionamiento del negocio, es necesario trabajar en presentaciones que se adecúen al gusto y preferencias del segmento *gourmet* y de productos saludables. En este sentido, trabajar con conductos poco usuales, como los entrenadores físicos como fuerza de venta, resultaría interesante.

Asimismo, si bien la presentación en carcasa a la manera tradicional podrá seguir siendo una opción, a fin de introducir el producto en otros segmentos económicos y hacerlo de consumo masivo, las presentaciones del cuy deberán atender una gama de necesidades: cuy entero sin patas ni cabeza, cuy en piezas, embutidos (salchicha, chorizo), hamburguesa, enrollado con o sin salmuera, empanizado (*nuggets*, milanesas), entre otros.

El procesamiento del cuy genera además una serie de subproductos que pueden ser utilizados en el mercado. Algunas posibilidades son el uso de las vísceras en alimento para mascotas, dado su alto poder nutricional, el uso del estiércol de cuy para la preparación de *compost* y, eventualmente, el uso de la sangre de cuy para pruebas de laboratorio.

En este punto cabe señalar que, según el INIA (1994), el estiércol de cuy tiene ventajas comparativas como abono natural frente a otras especies. El cuadro 14 muestra el contenido de minerales y humedad de diferentes especies domésticas, de lo cual se deduce que el estiércol de cuy posee mayor cantidad de los macronutrientes utilizados por las plantas (nitrógeno, fósforo, potasio). En este sentido, sobre la misma base de peso, la productividad del estiércol y el nitrógeno disponibles en el cuy es superior a la de cualquier especie.

Cuadro 14. Macronutrientes del estiércol de cuy

Especie	Humedad (%)	Nitrógeno (%)	Ácido fosfórico (%)	Potasio (%)
Cuy	30	1,90	0,80	0,90
Caballo	59	0,70	0,25	0,77
Vacuno	79	0,78	0,23	0,62
Ave	55	1,00	0,80	0,39
Cerdo	74	0,49	0,34	0,47

Fuente: Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA).

3. Análisis estratégico

En la aplicación concreta al caso del cuy, el análisis Septe no varía del presentado en el capítulo 1, por lo que aquí se desarrollará únicamente el análisis de Porter y el análisis EFE, EFI y FODA cruzada.

3.1. Análisis de Porter

Barreras de entrada

El producto se encuentra en una etapa de introducción cumpliendo con todas las características básicas de esta etapa: costos altos y nivel de producción bajo; poco dominio de la tecnología de producción; requerimiento de márgenes elevados para sobrevivir; y pocas barreras de ingreso.

Poder de negociación

El poder de negociación de los proveedores, por lo tanto, es relativo y será abordado afianzando las alianzas estratégicas que plantea el componente de asociatividad, así como el plan de responsabilidad social (RS); ambos se exponen en este trabajo.

Además, se crearán relaciones con los proveedores de envases, jabas plásticas, papel; con los prestadores de servicios de mantenimiento de los equipos de refrigeración; con los transportistas, para el traslado de cuyes vivos y cuyes congelados; y con los clientes. La forma de abordar el poder de negociación de los compradores también se detalla en la parte pertinente a la RS.

Productos sustitutos

Las preferencias de consumo de las amas de casa de Lima se orientan al pollo, en primer lugar, luego a la carne de res y, finalmente, al pescado. Si bien las características distintivas de la carne de cuy no la hacen fácilmente sustituible en lo que respecta a sabor, textura y valor nutricionales, sí presenta sustitutos en razón de precios y hábitos de consumo.

Según la frecuencia de consumo, las carnes se pueden dividir en las de consumo habitual: pollo, res, pescado, cerdo; y en carnes especiales: ovino, caprino, conejo, pato, pavo y el mismo cuy. Por ello, será necesario enfatizar las características distintivas de la carne del cuy, pero al mismo tiempo, incidir en los diferentes tipos de presentación para generar una preferencia de compra consistente.

Por lo tanto, la estrategia se orientará hacia el consumo de un producto sano y nutritivo, digerible para personas de todas las edades. Las presentaciones del producto permitirán que sea aceptado por los diferentes estratos socioeconómicos y no solo por migrantes de la sierra. Para el mercado *gourmet*, se pretende enfatizar los conceptos *low fat*, *light* y *high protein meat*.

Amenazas competitivas

Entre las amenazas competitivas se pueden señalar los elevados costos de producción tecnificada y el piso forrajero escaso, el prejuicio del poblador costeño, el precio elevado, la tecnología desperdigada, la falta de producción a escala, la inexistencia de una organización de productores, la inadecuada presentación de la carcasa, el margen muy alto de los restaurantes y la cantidad excesiva de intermediarios.

No obstante, estas amenazas podrán ser superadas mediante la optimización tecnológica que permita obtener animales de mayor rendimiento en carne. En el largo plazo será posible la mejora genética para optimizar los rendimientos en carne, la máxima utilización de todos los subproductos del cuy, la racionalización productiva con miras a reducir los costos de crianza, la divulgación de las características de la carne de excelente calidad nutritiva y ecológica, la articulación de productores para garantizar una oferta estable y de calidad homogénea y la optimización de los canales de distribución.

3.2. Análisis EFE, EFI y FODA cruzada

En esta sección se presenta el análisis de cada factor externo e interno, los que se han complementado con el análisis Septe del primer capítulo, a fin de enfrentar las amenazas y definir la estrategia competitiva.

En el análisis de las matrices EFE y EFI, debido a que se aplica a una idea en proyección y no a una empresa ya constituida, no se han considerado las ponderaciones de Valor y Clasificación. Las primeras se determinan comparando los competidores exitosos con los no exitosos, mientras las segundas se relacionan con la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa al factor elegido. Por la misma razón, tampoco se desarrolla la matriz de perfil competitivo, teniendo en cuenta, además, que no se conoce que la competencia potencial haya considerado una estrategia similar a la que se plantea en este trabajo (Fred, 2003).

Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades

- Tendencia al consumo de alimentos saludables (alto valor proteico y bajo nivel de grasas).
- Focalización de los actuales productores y comercializadores en el mercado de consumo tradicional, que es la población inmigrante de la sierra.
- Consistente con lo anterior, la presencia en los supermercados normalmente sigue las formas tradicionales del cuy entero; no existe, por lo general, una identificación de la fuente del producto.
- Creciente mercado de inmigrantes en el exterior (Estados Unidos, España).
- Disponibilidad de tecnologías limpias para: a) reciclaje del agua que se consume durante el proceso, considerando que es un recurso escaso en la zona, b) generación de biogás para las cocinas usando los excrementos de los cuyes, también puede ser usado para generar luz (bombillas a gas) y electricidad, c) luz solar para retener calor y calentar la zona de crianza de cuyes en las noches, también para hervir agua.

- Incremento de turistas y hombres de negocios extranjeros que representan un mercado potencial para consumir carnes locales de alto valor proteico y bajo nivel de grasas.
- Incremento del número de eventos internacionales (reuniones empresariales, cumbres políticas, entre otros).
- Incremento de familias y empresas dedicadas a la crianza y comercialización de cuyes para formar una oferta del producto.
- Cultura de consumo de carnes exóticas en países de Asia.
- Tendencia creciente de consumidores de mercados internacionales a apoyar el consumo de productos con contenido social (como las procedentes de zonas andinas de alto nivel de pobreza).
- Tecnologías de producción disponibles (crianza y beneficio del cuy).
- Existencia de reproductores mejorados genéticamente.
- Existencia del Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA), que desarrolla investigaciones para la mejora y promoción de la crianza de cuyes.
- Existencia de instituciones de investigación interesadas en tecnología aplicada.

Amenazas

- Susceptibilidad del cuy al riesgo sanitario.
- Restricciones zoosanitarias al ingreso de carne a Estados Unidos, Asia y Europa.
- Incremento de conflictos sociales en la zona de influencia minera.
- Insuficiencia de una oferta de transporte en camiones refrigerados desde la zona de producción a la ciudad de Lima.
- Incremento de empresas dedicadas a la crianza o acopio de cuyes para su comercialización, algunas de manera informal, lo que perjudica al sector al haber pérdida de confianza en comercializadores debido al maltrato a los productores.

- Existencia de camales informales que ofrecen precios bajos.
- Existencia de productos sustitutos de mayor volumen y menor precio comercializados por empresas ya consolidadas en el mercado: carne de pollo y cerdo con embutidos (San Fernando, Braedt, Otto Kunz, entre otras).
- Inexistencia de mayores barreras a la entrada, ya que la inversión para centros de beneficio y otros afines no es muy alta.
- Existencia de oferta doméstica.
- Emergencia de otros competidores.

Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas

- Capacidad de crear un abastecimiento continuo durante todo el año.
- Condiciones climáticas favorables para la crianza en la zona del proyecto.
- Cercanía del centro de producción a la planta de beneficio.
- Experiencia en relaciones comunitarias del grupo inversor.
- Capacidad financiera del grupo para las primeras etapas del proyecto.
- Experiencia en gestión financiera y administrativa del grupo inversor, con acceso al sistema financiero.
- Creación de un modelo social atractivo para la empresa minera de la zona, que permitiría apalancar financieramente el proyecto.
- Conocimiento de la zona por parte del grupo inversor.
- Disponibilidad de locales en alquiler en la zona para iniciar el proyecto, con lo que disminuiría la necesidad de capital inicial.
- Posibilidad de contratar falsos fletes con camiones frigoríficos que llevan productos de Lima a Huaraz, los que no cuentan con carga de regreso.

Debilidades

- Falta de experiencia del grupo inversionista en el sector de cuyes.
- Carencia de las familias de la comunidad, a la fecha, de infraestructura para la crianza de cuyes.
- No se cuenta con servicios de almacenaje en frío en la zona.
- Alta inversión para el transporte de productos en frío.
- La zona de acopio no cuenta con un suministro seguro y constante de agua que no sea la misma que la utilizada para las labores agrícolas.
- Generación de dependencia entre la empresa y las familias comuneras proveedoras de cuy.
- Falta de capacitación de familias comuneras en nuevas técnicas de crianza de cuyes.
- Necesidad de contratar personal de la zona para la capacitación de los productores y del personal requerido para el beneficio y el procesamiento inicial de la carne.
- Zona de acopio alejada de Lima, que es el primer gran mercado.

Evaluación FODA cruzada

Estrategia Fortalezas y Oportunidades (FO)

- Capacitar a los productores de cuyes de la zona del proyecto en técnicas modernas de crianza, proporcionándoles reproductores y apoyando el desarrollo de su infraestructura.
- Desarrollar estructuras de asociatividad al inicio y al final de la cadena.
- Comenzar a atender el creciente mercado *gourmet* en Lima y en el extranjero, mediante un producto diferenciado.
- Considerar una proyección en el mediano plazo a los mercados asiáticos donde existe cultura de consumo de carnes exóticas.

Estrategia Debilidades y Oportunidades (DO)

- Diferenciar por zonas de acopio, de modo que las cercanas a Lima nutran el mercado de segmento emergente, en tanto que las otras carnes se dirijan al mercado *gourmet*. En paralelo, desarrollar otras presentaciones que, como los chorizos, requieren menor insumo de pulpa.
- Equilibrar la canasta con usos de mercado de los remanentes productivos. En el mediano plazo se utilizará elementos de propiedad industrial para incrementar el valor.
- Optimizar los procesos productivos mediante el uso de tecnologías productivas eficientes. Asimismo, utilizar las tecnologías limpias existentes para el reciclaje de agua y otras que permitan reducir los costos de operación en la zona.
- Aprovechar los falsos fletes en el transporte actual de productos congelados o en frío a la ciudad de Huaraz, para compensar de esta forma los costos por la distancia al mercado de Lima.

Estrategia Fortalezas y Amenazas (FA)

- Generar capacidades productivas en la zona.
- Generar sinergias con la gran empresa y el sector académico para la minimización de los costos y la maximización de los beneficios recíprocos.

Estrategia Debilidades y Amenazas (DA)

- Desarrollar e innovar con nuevos productos, presentaciones y usos.

4. Resumen de hallazgos y estrategia escogida

Sobre la base de los siete factores identificados como resultado del análisis Septe, la metodología de Porter y las estrategias señaladas en el análisis de FODA cruzada, se han identificado las siguientes ventajas competitivas o impulsores de valor en el negocio de la carne de cuy:

- La existencia de producción de cuy en la zona de intervención.
- El conocimiento y la experiencia del grupo inversor en el manejo de relaciones comunitarias.
- El interés de la empresa minera de la zona en fortalecer las relaciones con las comunidades aledañas y evitar conflictos sociales.
- La existencia en la empresa minera de una política de gasto en capacitación productiva en cuyes.
- La inexistencia de acopiadores de cuyes en la zona, ya que los comercializadores prefieren centrarse en zonas cercanas a Lima.
- La actual falta de diferenciación del producto hacia un mercado *gourmet* de altos ingresos, para aprovechar las características de la carne.
- La existencia de un creciente mercado potencial de consumidores de altos ingresos en el ámbito local e internacional.
- La existencia de una demanda insatisfecha.

De acuerdo con el análisis realizado, la estrategia competitiva escogida es la diferenciación del producto con segmentación del mercado. Esto es, el producto, en las presentaciones ya descritas, se dirigirá tanto al mercado de consumo masivo como a un mercado de consumo exclusivo tipo *gourmet*, de alto precio. En una segunda etapa se dirigirá a los mercados *gourmet* del extranjero, en especial al mercado asiático, donde ya se consume carne de roedores, pero no se descarta el mercado de Estados Unidos y Europa.

En paralelo se desarrollará una estrategia de innovación, por medio de la cual se deberá no solo apoyar la investigación en materia genética, para mejorar la productividad cárnica del cuy, y el avance tecnológico en tecnologías limpias, sino también buscar nuevos productos con un esquema de producción de alto contenido social. Estos nuevos proyectos permitirán renovar el ciclo de vida del proyecto empresarial en el futuro.

5

Plan de intervención empresarial y componentes clave del modelo «Don Guillermo»

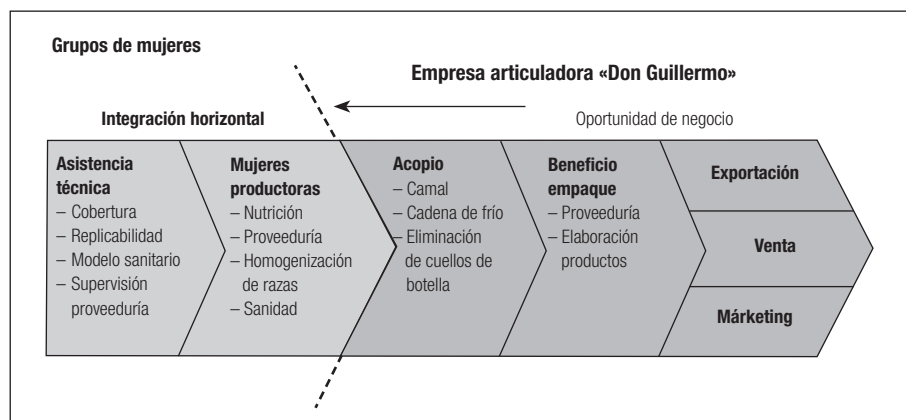
La oportunidad de negocio que se ha identificado consiste en el acopio, la transformación y la comercialización de carne de cuy, a partir de la integración del conocimiento tradicional de la crianza con técnicas modernas más eficaces, sobre la base del aprovechamiento de los recursos que la gran empresa privada y los gobiernos local y regional están en capacidad de aportar, en el presente caso, por efectos del canon minero y el aporte voluntario.

Como ya se ha señalado, la propuesta supone establecer una alianza con las mujeres madres de familia de Huaripampa para formar una red productiva de cuyes en la comunidad.

1. Descripción de la cadena de valor del negocio del cuy

El modelo general comprende tres eslabones. El primero, el productivo, consiste en las labores de acopio y selección del cuy; el segundo, el transformador, consiste en la agregación de valor al producto natural mediante la actividad agroindustrial y; el tercero, de colocación en el mercado, consiste en la distribución, la comercialización y la venta de los productos y subproductos de carne de cuy en el mercado de Lima Metropolitana. El proceso de agregación de valor se presenta en el gráfico 5.

Gráfico 5. Cadena de valor de la empresa «Don Guillermo»



Fase productiva

Como se señaló en la primera parte de este trabajo, esta fase comprende: la formación y el fortalecimiento de capacidades productivas en la zona; la provisión de asistencia técnica, materia prima e insumos y un *kit* tecnológico; el control sanitario y de calidad permanente; el financiamiento directo a los productores a través de un sistema de microcréditos canalizado, entre otros, a través de un fondo y un fideicomiso; el auspicio de la gran empresa para la conformación del mecanismo de financiamiento; y la participación de los institutos de ciencia y tecnología para la investigación aplicada sobre los procesos de crianza y transformación del cuy.

El plan de intervención contempla la capacitación de cien productoras de cuyes de la comunidad de Huaripampa, cada una de las cuales abastecerá a la empresa de 25 cuyes semanales, a fin de lograr un acopio total de 2500 cuyes semanales, los que serán materia prima para la elaboración de chorizo y hamburguesa de cuy. A las productoras se les capacitará para el manejo tecnificado de las razas de cuyes Perú e Inti.

Por otro lado, la empresa «Don Guillermo», en alianza con la Compañía Minera Antamina y el INIA, promoverá la creación de un centro de producción de reproductores (CPR) con la finalidad de controlar y asegurar el abastecimiento y la calidad genética y sanitaria de los reproductores de cuyes en el Callejón de Conchucos. El plan contempla un estímulo inicial

de entrega de reproductores a las productoras. Posteriormente, cada una de ellas adquirirá los ejemplares que requiera en función de sus posibilidades de crecimiento.

Al inicio, la empresa Don Guillermo pondrá a disposición de los criadores de cuyes el *kit* tecnológico a precio de costo. Más adelante, los productores lo podrán comprar directamente a los proveedores según su capacidad de crecimiento o a través del sistema de microcrédito canalizado por fideicomiso.

El control de calidad y la asistencia técnica serán provistos por profesionales calificados, que reportarán periódicamente a los comuneros, a la empresa Don Guillermo y a la minera Antamina, a fin de que estos lleven adelante las comprobaciones y los ajustes correspondientes de acuerdo con los objetivos de sus respectivas participaciones.

Todas estas actividades serían financiadas a través de un fondo y un fideicomiso cuya forma de funcionamiento fue detallada en la primera parte de este trabajo.

Fase de transformación

En la fase de transformación se agrega valor a la carne de cuy mediante el beneficio o «faenamiento», el eviscerado y el cortado, así como en la elaboración de productos procesados de diverso tipo.

Los detalles relativos a las actividades de acopio, beneficio y transformación de «Don Guillermo» se presentan en el anexo 1.

Fase de comercialización

En lo que respecta a la fase de comercialización y distribución, en una primera etapa se tercerizará la distribución del producto en el mercado local, mientras que una fase posterior, acorde con la estrategia de responsabilidad social, considerará la vinculación de los hijos de las madres productoras de cuy, debidamente capacitados en la comercialización y distribución. La estrategia considera el aprovechamiento del poder distintivo de la marca

en una etapa relativamente temprana, y de patentes y denominaciones de origen en el largo plazo.

Se pretende la venta directa a mercados y supermercados. Eventualmente se considera la venta a restaurantes y otros puntos minoristas a través de una red de vendedores o utilizando las cadenas existentes. Con respecto a la línea *gourmet*, se ha pensado en el aprovechamiento de los entrenadores físicos como fuerza de venta. Una vez afianzados todos los componentes de la estrategia se considerará la venta de exportación y se tratará de aprovechar las corrientes de comercio justo y de productos orgánicos.

La estrategia de márketing será la de venta por catálogo y publicidad dirigida, destinada a satisfacer el gusto consumidor.

Los componentes clave del modelo «Don Guillermo» adecuados al plan de negocios del cuy son: el aprovechamiento de las características diferenciales de la carne de cuy. Las características particulares de la carne de cuy que deben ser resaltadas son su alto nivel de proteínas (20,3%), su bajo nivel de grasa (7,8%) y su alto contenido de minerales (0,8%).

Es posible conferir al producto un mayor valor agregado mediante la elaboración de procesados, que contengan elementos *gourmet*, como frutas secas, finas hierbas y otras especias. Asimismo, es un tipo de producción que puede dejar poco residuo o remanente, ya que se aprovecha casi en su totalidad.

Adicionalmente, sus características de producto exótico, su proveniencia y la fórmula de RS permiten el aprovechamiento de las corrientes de comercio justo y de productos orgánicos, los cuales pueden representar una plusvalía del 10% sobre el margen ordinario de comercialización.

2. Grupos de interés y programas de responsabilidad social

2.1. Identificación de grupos de interés

Mediante una visita realizada a la localidad de Huaripampa y la revisión de trabajos de investigación en la Universidad Nacional Agraria La Molina,

la Universidad ESAN, la Universidad Cayetano Heredia y el INIA, se han identificado 26 grupos de interés (véase cuadro 15), los que se han reagrupado por afinidad en solo 10 para simplificar el análisis. Estos son: accionistas, empleados, proveedores (de cuyes, de otros bienes y servicios, de tecnología), clientes (del mercado *gourmet* y del mercado masivo), consumidores (público *gourmet*, público masivo), entidad financiera, comunidad (comuneros, dirigentes), organizaciones de la sociedad civil (ONG, grupos evangélicos, iglesia Católica, asociaciones de jóvenes, comité de riego, medios de comunicación local), gobierno (encargado de la posta médica, profesores, municipios de Huaripampa y de San Marcos) y competencia (compradores locales, competencia indirecta y compradores directos).

Cuadro 15. Grupos de interés del modelo «Don Guillermo»

N.º	Grupos de interés	Descripción
1	Accionistas	Dueños del capital social de la empresa.
2	Colaboradores, empleados	Trabajadores de la empresa clasificados en operarios, para la fase de acopio y transformación del producto y despacho (15 contrataciones locales, 60% mujeres), y en personal administrativo y de supervisión del negocio (5 empleados).
3	Mujeres comuneras	100 criadores de cuyes de la comunidad campesina de Huaripampa, compuestos en un 80% por mujeres amas de casa en condición de pobreza y extrema pobreza.
4	Proveedores de otros bienes y servicios	Proveedores de otros insumos y servicios para la producción. Por ejemplo: materiales de acopio, procesamiento, embalaje, limpieza, mantenimiento de maquinarias, especies, champiñones, etcétera.
5	Proveedores de conocimientos	Instituto Superior Tecnológico Público de San Marcos. Proveedor de conocimientos e innovaciones técnicas. Congrega a 200 jóvenes en las carreras técnicas de agropecuaria y mecánica para la producción.
6	Proveedores de conocimientos	Universidad Nacional Agraria La Molina e Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA). Son proveedores de conocimientos e innovaciones técnicas con sede central en Lima.
7	Clientes, mercado <i>gourmet</i>	Restaurantes exclusivos, supermercados de productos <i>gourmet</i> .



Cuadro 15 continuación

N.º	Grupos de interés	Descripción
8	Clientes, mercado masivo	Supermercados, restaurantes campesinos.
9	Consumidores, público <i>gourmet</i>	Es el público consumidor directo del producto.
10	Consumidores, público masivo	Es el público consumidor directo del producto.
11	Financiera, compañía minera	Empresa privada de capitales extranjeros dedicada a la extracción de minerales (cobre y zinc), lleva 6 años de operación en el medio y desarrolla un programa de responsabilidad social en San Marcos, parte de su ámbito de influencia.
12	Socios comuneros	Son los 200 asociados que componen la comunidad campesina Huaripampa, la cual tiene una población de 1600 habitantes.
13	Dirigentes comuneros	Son los siete miembros de la directiva de la comunidad campesina Huaripampa (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y dos vocales).
14	ONG	Dos ONG que actualmente operan en San Marcos financiadas por Antamina para fortalecer capacidades productivas en la crianza de cuy en los pobladores de Huaripampa, San Marcos.
15	Grupos evangélicos	Iglesia evangélica que congrega a una comunidad religiosa de 160 adeptos en la comunidad de Huaripampa.
16	Iglesia Católica	Iglesia predominante en la zona.
17	Asociaciones de jóvenes	Dos asociaciones de jóvenes de Huaripampa que agrupan a 60 y 30 personas respectivamente: estudiantes, agricultores y criadores de animales menores.
18	Comité de riego	Institución local que agrupa a 200 regantes de Huaripampa y gestiona mejoras técnicas para garantizar una mejor disponibilidad del agua.
19	Medios de comunicación locales	Cinco medios locales de comunicación radial en San Marcos.
20	Gobierno, encargado posta médica	Establecimiento de salud de Huaripampa.
21	Gobierno, profesores	Comunidad de 8 y 7 docentes de los colegios de Primaria y Secundaria, respectivamente, en Huaripampa.



Cuadro 15 continuación

N.º	Grupos de interés	Descripción
22	Gobierno, Municipio San Marcos	Municipalidad distrital de San Marcos. El alcalde de San Marcos es la principal autoridad en la zona y administra recursos del canon minero.
23	Gobierno, Municipio Huaripampa	Municipalidad del Centro Poblado Menor de Huaripampa. El alcalde tiene pocos recursos y se vincula con la municipalidad distrital a través de proyectos aprobados por el presupuesto participativo.
24	Competencia, compradores locales	Intermediarios acopiadores de cuy que circulan en toda la región comprando cuy vivo a los criadores locales.
25	Competencia directa	Negocios y eventos que adquieren cuy para comercialización como carne entera o procesada (ejemplo: Perucuy, restaurantes, fiestas patronales).
26	Competencia indirecta	Negocios locales y nacionales que acopian y procesan otros tipos de carnes, tipo <i>delicatessen</i> .

Elaboración propia.

2.2. Intereses, influencia e importancia de los grupos de interés

En el cuadro 16 se presentan los resultados de la evaluación del grado de interés en el proyecto, el nivel de influencia, la opinión y la importancia para el proyecto de los grupos de interés identificados en el paso anterior. La clasificación empleada ha sido cualitativa: alta (A), media (M) y baja (B). La opinión sobre el proyecto se determinó como positiva o negativa, según la percepción de los integrantes del grupo.

El cuadro indica una gran influencia e interés en el proyecto por parte de los accionistas, los empleados, los proveedores de cuy, la Compañía Minera Antamina, el Municipio de San Marcos, las asociaciones civiles de la zona y la competencia directa en el mercado local y en el mercado de destino. Al mismo tiempo muestra la actitud favorable, en principio, de estos grupos hacia el proyecto.

El gráfico 6 muestra el mismo contenido del cuadro, pero brinda elementos para una mejor percepción de la información presentada.

Cuadro 16. Matriz de interés, influencia, opinión e importancia en el proyecto por parte de los grupos de interés

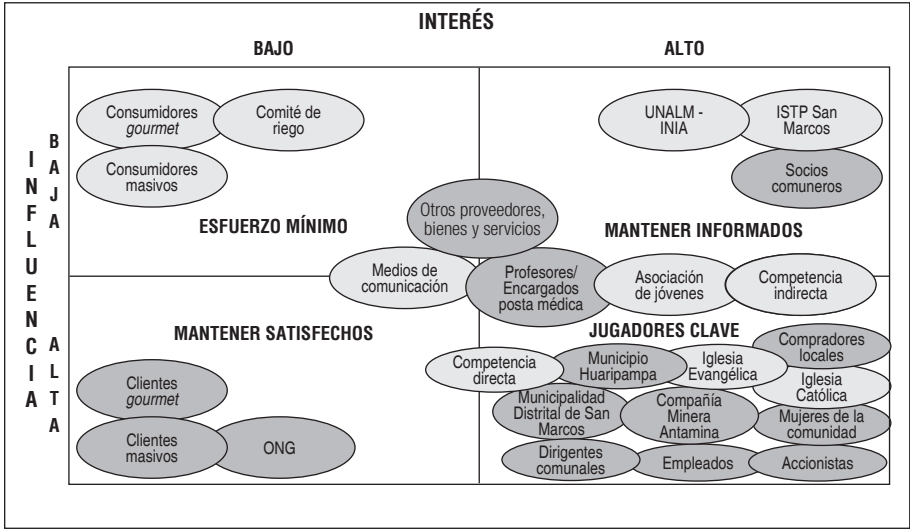
	Grupos de interés	Interés en el proyecto	Nivel de influencia	Opinión hacia el proyecto	Importancia para el proyecto
1	Accionistas	A	A	Positiva	A
2	Colaboradores, empleados	A	A	Positiva	A
3	Mujeres comuneras	A	A	Positiva	A
4	Otros proveedores de bienes y servicios	M	B	Positiva	M
5	Proveedores de conocimientos tecnológicos, ISTP San Marcos	A	B	Positiva	M
6	Proveedores de conocimientos tecnológicos, Universidad Nacional Agraria La Molina e INIA	A	B	Positiva	A
7	Clientes, mercado <i>gourmet</i>	B	A	Neutral	A
8	Clientes, mercado masivo	B	A	Neutral	A
9	Consumidores, público <i>gourmet</i>	B	B	Neutral	A
10	Consumidores, público masivo	B	B	Positiva	A
11	Financiera, compañía minera	A	A	Positiva	A
12	Comunidad, socios comuneros	A	B	Positiva	A
13	Comunidad, dirigentes comuneros	A	A	Positiva	A
14	ONG	B	A	Positiva	A
15	Grupos evangélicos	A	A	Positiva	A
16	Iglesia Católica	A	A	Positiva	A
17	Asociaciones de jóvenes	A	M	Neutral	A
18	Comité de riego	B	B	Neutral	B
19	Medios de comunicación	M	M	Neutral	A
20	Gobierno, encargado posta médica	M	A	Positiva	M
21	Gobierno, profesores	M	A	Positiva	M



Cuadro 16 continuación

	Grupos de interés	Interés en el proyecto	Nivel de influencia	Opinión hacia el proyecto	Importancia para el proyecto
22	Gobierno, Municipio San Marcos	A	A	Positiva	A
23	Gobierno, Municipio Huaripampa	A	A	Negativa	A
24	Compradores locales	A	A	Negativa	A
25	Competencia directa	A	A	Negativa	A
26	Competencia indirecta	A	M	Negativa	A

Gráfico 6. Matriz de intereses e influencia de los grupos de interés

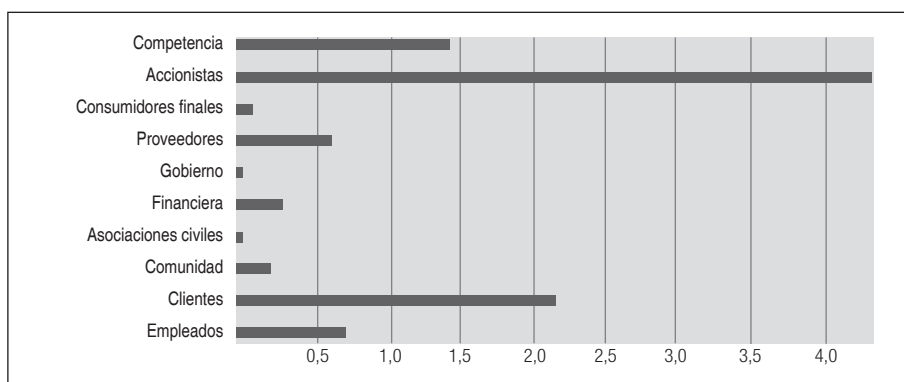


Como se aprecia en el cuadro y en el mapa (cuadrante de jugadores clave), el proyecto empresarial es muy sensible a la influencia de 14 de los grupos de interés identificados, 10 de los cuales se encontrarían en relación directa con las actividades de la empresa. Estos grupos, entre los cuales se incluyen el financista, los proveedores, los empleados, los accionistas, los municipios, las asociaciones actuantes en la comunidad, las autoridades de la comunidad y la competencia, requieren políticas decididas de RS por ser jugadores clave. Los clientes de la empresa, de acuerdo con los resultados, requieren de una estrategia que los mantenga satisfechos, en tanto que los miembros de la comunidad intervenida y los proveedores de conocimientos tecnológicos requieren de una estrategia de información. Los consumidores

finales, debido a que se ubican en el segmento más apartado del eje, pues presentan bajos niveles de influencia e interés, requieren de una estrategia de esfuerzo mínimo.

Las relaciones de poder entre los grupos de poder y la empresa se han tabulado usando la metodología propuesta por Mitchell. Según la tabulación realizada (véase gráfico 7), los grupos de interés que deben priorizarse en este proyecto son los accionistas, los clientes, la competencia y los empleados.

Gráfico 7. Relación de poder entre los grupos de interés y la empresa

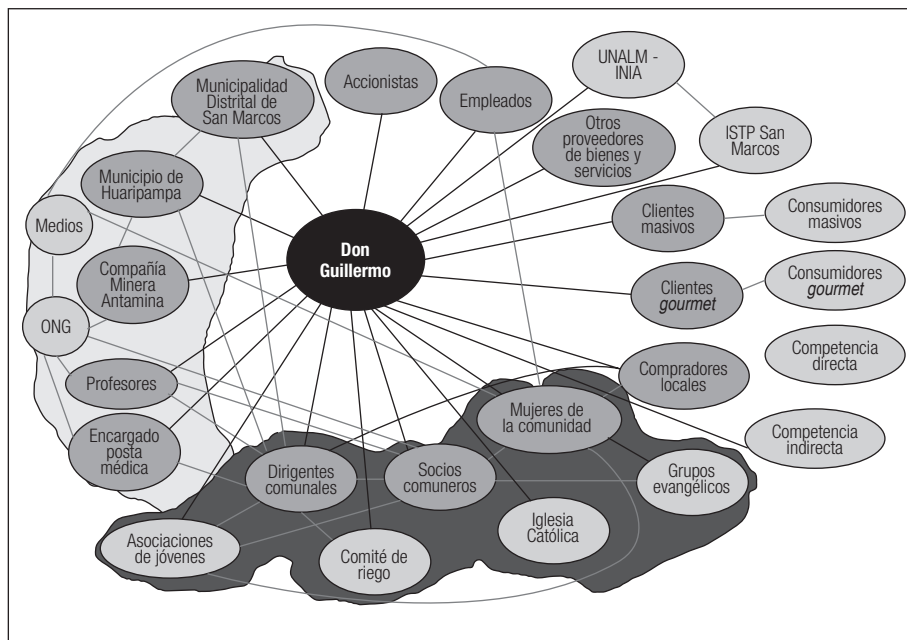


Llama la atención que los proveedores de cuy aparecen recién como quinto grupo en importancia. Sin embargo, una mirada más detenida muestra que ello obedece a que la empresa estaría en capacidad de ejercer un mayor control sobre este grupo que sobre los clientes. Aun así, el análisis luce incompleto, por lo que se debe complementar usando el enfoque de redes.

2.3. Análisis de redes e identificación de coaliciones

Las relaciones se han identificado y graficado conforme a la metodología de Timothy Rowley, tal como se aprecia en el gráfico 8.

Gráfico 8. Mapa de grupos de interés



El gráfico muestra 56 relaciones de un total de 225 posibles, considerando 26 grupos de interés más la empresa. De este total, 14 corresponden a relaciones de carácter inmediato o cercano, mientras que 12 son de carácter mediato. Asimismo, se identifican dos subredes de relaciones.

Dividiendo el número de relaciones identificadas entre el total de las relaciones posibles se tendría como resultado un valor de 0,24. Esto implicaría que la red de grupos de interés relacionados con la empresa es de baja densidad, lo que significa que existe la posibilidad de ejercer dominio o influencia sobre estos.

No obstante, se debe observar que una subred muestra una densidad de 0,33, que aun cuando no es alta revela la existencia de una tendencia de mayor interacción entre los grupos que tienen en común su pertenencia a la comunidad. Esta misma constatación surgió de la observación de esta subred durante una visita realizada a la comunidad. Por tanto, se concluye que en este caso la calidad de las relaciones existentes entre los grupos de interés es más relevante que el ratio de Rowling.

La capacidad de manejar mayor información (centralidad) es un factor de posicionamiento de un grupo de interés determinado respecto del resto. Para el caso analizado, se muestra un alto nivel de centralidad de la empresa tanto con respecto a los grupos de interés con los cuales guarda una relación directa o inmediata como con aquellos más alejados. Si se interceptan ambos parámetros, centralidad y densidad, los grupos de interés se clasificarían en cuatro campos, tal como se muestra en el cuadro 17.

Cuadro 17. Nivel de centralización de la organización

		ALTO	BAJO
Densidad de la red de trabajo de los GI	ALTO	Compromiso Compradores locales – Mujeres de la comunidad ONG – Mujeres de la comunidad Empleados – Mujeres de la comunidad Compañía minera – Mujeres de la comunidad Compañía minera – Accionistas Empleados – Accionistas	Subordinados Municipalidad de Huaripampa – Municipalidad San Marcos Compañía minera – Municipalidad de San Marcos Compañía minera – Municipalidad de Huaripampa Socios comuneros – Mujeres de la comunidad Dirigentes comunales – Mujeres de la comunidad IST San Marcos – Asociación de jóvenes evangélicos – Mujeres de la comunidad Comité de riego – Dirigentes comunales
	BAJO	Comandos Competencia directa – Clientes Competencia indirecta – Empleados	Solitarios Posta médica – Dirigentes comunales Empleados – Medios UNALM / INIA – ISTP San Marcos ONG – Medios Competencia - Medios Competencia directa - Clientes Profesores – Socios comunales

Resaltan en la matriz las coaliciones con alta densidad y alta centralización, ya que estas implican una estrategia de compromiso, es decir, la empresa tendrá que negociar con estos grupos de interés para cumplir con sus expectativas; la relación es de igualdad. Contrariamente, el campo correspondiente a alta densidad y baja centralización agrupa a coaliciones de grupos de interés cuyas expectativas deben ser satisfechas por la empresa, ya que esta presenta un rol subordinado frente a dichos grupos.

2.4. Análisis interno y externo

Análisis interno

Como el proyecto aún no se ha ejecutado, no es posible este análisis, ya que no se cuenta todavía con políticas establecidas, procedimientos y prácticas.

Análisis externo

En el cuadro 18 se muestran las expectativas de los grupos de interés. En lo que respecta al *benchmarking*, las visitas a otras empresas han permitido constatar que no existen, a la fecha, modelos asociativos para la producción de carne de cuy y que la oferta existente presenta problemas sanitarios. Asimismo, arrojan que existiría una demanda potencial interesante, en particular en supermercados.

2.5. Visión y misión

Visión

«Al 2021 somos una empresa de excelencia en la comercialización de productos de nuestra biodiversidad nativa, que se distingue por su aporte al desarrollo sostenible en las zonas donde opera».

Misión

«Ser una empresa que crea valor para sus accionistas y los grupos de interés relacionados, respetando los derechos de cada uno de ellos para lograr un desarrollo sostenible».

2.6. Estrategias de responsabilidad social (RS)

Estrategias hacia grupos de interés individuales

En el cuadro 18 se señalan las estrategias individuales por cada grupo de interés, de conformidad con las expectativas identificadas.

Cuadro 18. Grupos de interés, expectativas y estrategias

Grupo de interés		Expectativas	Estrategia
GI 1: Accionistas			
Subgrupo 1	Accionistas	Mantener niveles de rentabilidad eficientes sostenibles en el tiempo.	Implementación del plan operativo y de RS.
		Ser un modelo de empresa comprometida con el país.	Plan informativo.
		Generar fuentes de trabajo local.	
		Posicionar la marca en el mercado nacional e internacional con la imagen de responsabilidad social y ambiental.	
GI 2: Empleados			
Subgrupo 1	Empleados	Trabajar en una empresa responsable con sus obligaciones laborales.	Información actualizada sobre beneficios laborales.
		Remuneración adecuada y permanente.	Estructura salarial y evaluación de méritos.
		Trabajo que les brinde oportunidades para desarrollo personal y profesional.	Capacitación y fidelización.
		Buen ambiente de trabajo.	Programas en salud, nutrición y educación. Seguridad ocupacional.
GI 3: Proveedores			
Subgrupo 1	Mujeres comuneras	Mejorar sus ingresos económicos familiares.	Capacitación para la producción.
		Mejorar la nutrición y educación de sus hijos.	Programa de capacitación y de vigilancia sanitaria.
		Mercado seguro.	Esquema asociativo y fidelización.
		Acceder a créditos financieros para ampliar sus crianzas.	Fondo fiduciario o garantía.
Subgrupo 2	Proveedores de otros bienes y servicios	Pagos puntuales	Asegurar fidelidad. Socializar logística y estándares.
Subgrupo 3	ISTP San Marcos	Apoyo y uso de tecnologías locales para actividades productivas agropecuarias.	Alianza estratégica



Cuadro 18 continuación

Grupo de interés		Expectativas	Estrategia
Subgrupo 4	UNALM-INIA	Apoyo para la innovación tecnológica para actividades productivas agropecuarias.	Alianza estratégica
GI 4: Clientes			
Subgrupo 1	Mercado <i>gourmet</i>	Adquirir producto en cantidad, calidad y frecuencia segura.	Vínculo contractual directo y estrategia de márketing.
		Precio razonable.	
Subgrupo 2	Mercado masivo	Adquirir producto en cantidad, calidad y frecuencia segura.	Estrategia de márketing de presencia de puntos de venta.
		Precios bajos	
GI 5: Consumidores			
Subgrupo 1	Público <i>gourmet</i>	Calidad y precio accesible.	Estrategia de márketing focalizada a través de <i>trainers</i> y similares.
		Consumir productos sanos obtenidos con responsabilidad social (ayuda a grupos rurales pobres).	
Subgrupo 2	Público masivo	Precio accesible y calidad.	Estrategia de márketing de presencia en puntos de venta y de precios.
GI 6: Financiera			
Subgrupo 1	Compañía Minera Antamina	Paz social	Alianza estratégica.
		Contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades de su zona de influencia en base a un modelo participativo.	
		Mantener y mejorar su imagen de empresa líder en responsabilidad social y ambiental.	
GI 7: Comunidad			
Subgrupo 1	Comuneros	Ser potencial proveedor.	Talleres informativos
		Brindar servicios anexos.	Divulgación de estándares de la empresa.
		No ser perjudicado por la empresa.	Relaciones públicas comunitarias/ información, visitas guiadas, plan de seguridad ambiental.
Subgrupo 2	Dirigentes comuneros	Asegurar la colaboración de la empresa en su gestión con proyectos exitosos para su comunidad.	Relaciones públicas comunitarias/ información.



Cuadro 18 continuación

Grupo de interés		Expectativas	Estrategia
		Conseguir subvenciones, dádivas o premios de la empresa.	Programa de relaciones públicas
GI 8: Organizaciones de la sociedad civil			
Subgrupo 1	ONG Acudip, Care, TecnoServe-Recursos	Fortalecer las capacidades técnicas y empresariales en la comunidad para criar cuyes y otros productos agropecuarios, así como asegurar su comercialización.	Alianza estratégica, charlas conjuntas, formación de comunidad.
Subgrupo 2	Grupos evangélicos	Enrolarse en actividades productivas que ayudan a mejorar la calidad de vida de su comunidad religiosa.	Alianza estratégica.
Subgrupo 3	Iglesia Católica	Enrolarse en actividades productivas que ayudan a mejorar la calidad de vida de su comunidad religiosa y futuros adeptos.	Alianza estratégica.
Subgrupo 4	Asociación de jóvenes	Emprender negocios viables de mediano y corto plazo en su localidad. Trabajar en Antamina o generar su propio trabajo.	Programa de capacitación y captación.
Subgrupo 5	Comité de riego	Mejorar la infraestructura para riego tecnificado que garantice la disponibilidad de agua para cultivar pastos y desarrollar crianza.	Plan de relaciones públicas.
Subgrupo 6	Medios de comunicación local	Publicidad.	Relaciones públicas.
GI 9: Gobierno			
Subgrupo 1	Encargado de posta	Mejorar los índices de nutrición infantil y reducción de enfermedades infecciosas en la población vulnerable de Huaripampa.	Alianza estratégica en programas de salud.
Subgrupo 2	Profesores	Conseguir apoyo de la empresa.	Alianza estratégica.
Subgrupo 3	Municipio Huaripampa	Mejorar la calidad de vida de sus pobladores: educación, servicios básicos y agua para riego.	Plan de relaciones públicas.
Subgrupo 4	Municipio San Marcos	Mejorar la calidad de vida de sus pobladores: educación, servicios básicos y agua para riego.	Plan de relaciones públicas.
		Paz social y réditos políticos.	
GI 10: Competencia			
Subgrupo 1	Compradores locales	Son los compradores locales de cuy en Huaripampa. Tienen como expectativa adquirir cuyes a bajo precio (S/. 8 por kg).	Monitoreo permanente y neutralización.



Cuadro 18 continuación

Grupo de interés		Expectativas	Estrategia
Subgrupo 2	Competencia indirecta (vendedores de carnes exóticas)	Copar los espacios de mercado disponible para carnes exóticas.	Establecer alianzas con actores de prestigio culinario.
Subgrupo 3	Compradores directos	Es la competencia directa del proyecto que vende cuyes en Lima (de Huaraz, etc.). Captar el incremento de la oferta de cuyes en la zona ofreciendo mejores precios (hasta S/. 10 por kg).	Monitoreo permanente y neutralización y/o alianza estratégica para oferta agregada.

Estrategias hacia grupos de interés en coaliciones

Hay cuatro tipos de estrategias en coalición: coaliciones de alta densidad y alta centralidad; coaliciones de alta densidad y baja centralidad; coaliciones de baja densidad y alta centralidad y coaliciones de baja densidad y baja centralidad.

Para las coaliciones de alta densidad y alta centralidad, se plantean estrategias que aseguren la fidelidad de proveedores de carne de cuy, a través de programas de capacitación para la crianza tecnificada del cuy y la garantía de un mercado seguro; una alianza estratégica con la compañía minera que contribuya a su política de RS, orientada a mantener la paz social en la zona de influencia directa; la optimización de la cadena productiva local de carne de cuy con soporte técnico provisto por las ONG o instituciones científicas que operan en la zona; y una estrategia orientada a crear y mantener adecuados niveles de clima laboral en el proyecto.

Para las coaliciones de alta densidad y baja centralidad, se plantea elaborar e implementar un programa de relaciones públicas y cumplir las obligaciones legales; mientras que para las coaliciones de baja densidad y alta centralidad se plantea una estrategia de fidelización de la clientela; una alianza estratégica para la agregación de la oferta; y una estrategia de fidelización de empleados.

Por último, para las coaliciones de baja densidad y baja centralidad se plantea una alianza de apoyo recíproco para optimización tecnológica de procesos y genética; la participación en programas de RS de la empresa; y una estrategia de relaciones públicas.

Cuadro 19. Programas e Indicadores de responsabilidad Social

Grupo de interés		Expectativas	Estrategia	Objetivo y programa	Actividades	Metas			Indicadores	Presupuesto US\$
						Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
G1: Accionistas										
Subgrupo 1	Accionistas	Mantener niveles de rentabilidad eficientes sostenibles en el tiempo.	Implementación del plan estratégico y operativo de RS, manteniendo informados a los GI.	Implementar programas de RS.	Designar responsable RS.	Tener un responsable RS			Responsable RS designado al mes de inicio de operaciones.	2500
		Ser un modelo de empresa comprometida con el país.			Diagnóstico RS.	Contar con un diagnóstico y política de RS implementada.			Diagnóstico efectuado en el primer trimestre y política en ejecución.	
		Generar fuentes de trabajo local.			Definir política de RS.					
		Posicionar la marca en el mercado nacional e internacional con la imagen de responsabilidad social y ambiental.			Seguimiento y revisión por la dirección de los programas RS.		Revisiones trimestrales de programas.	Revisiones semestrales de programas y publicación de reporte de sostenibilidad.	Informe de revisión por la Dirección. Reporte anual publicado.	



Cuadro 19 continuación

G12: Empleados		Trabajar en una empresa responsable con sus obligaciones laborales.	Información actualizada sobre beneficios laborales.	Lograr satisfacción laboral con altos niveles de productividad.	Capacitación sobre derechos laborales y humanos. Plan de desarrollo personal.	Plan de capacitación e inducción aprobado y ejecutado.	Todo el personal conoce sus derechos.	Plan de desarrollo personal implementado.	% asistencia a capacitaciones y encuestas de conocimientos.
Subgrupo 1	Empleados	Remuneración adecuada y permanente.	Capacitación y fidelización.						Encuesta clima laboral y plan implementado.
		Trabajo que les brinde oportunidades para el desarrollo personal y profesional.	Estructura salarial y evaluación por méritos.		Aprobación de estructura salarial y formato evaluación por méritos.	Estructura salarial aprobada.	Evaluaciones semestrales de méritos.	Evaluación de desempeño 360 grados.	Estructura salarial aprobada y evaluaciones efectuadas / programadas.
		Buen ambiente de trabajo.	Programas en salud, nutrición y educación, seguridad ocupacional.	Lograr niveles óptimos de asistencia y productividad laboral.	Diseñar programas de salud, nutrición, educación para familias y de S y ST.	Contar con reglamento de S y ST.	Contar con programas de salud, nutrición y educación para familias trabajadoras.		Reglamento S y ST aprobado, programas ejecutados / programados.
		1000							



Cuadro 19 continuación

GI 4: Clientes		500							
Subgrupo 1	Mercado <i>gourmet</i>	Adquirir producto en cantidad, calidad y frecuencia segura.	Vínculo contractual directo y estrategia de marketing.	Lograr presencia en el mercado con altos estándares de calidad.	Implementar sistema de gestión de calidad.	Definir política de calidad e implementar sistema.	Revisión y mejora continua	Revisión y mejora continua	No mas de 5% de productos rechazados y mermas.
		Precio razonable.	Estrategia de marketing de presencia en puntos de venta.		Encuestas de satisfacción a clientes, entrevistas.	Lograr 70% de satisfacción en clientes.	Incremento de 2 puntos en satisfacción de clientes.	Incremento de 2 puntos en satisfacción de clientes.	Nivel desatención
		Adquirir producto en cantidad, calidad y frecuencia segura.							
Subgrupo 2	Mercado masivo	Precios bajos.							



2.7. Estimados para implementación de la responsabilidad social

El cuadro 19 describe las actividades, las metas a corto, mediano y largo plazo, los indicadores y el presupuesto estimado para el primer año.

Como se ha señalado anteriormente, se identificaron 26 grupos de interés de los cuales fueron priorizados 4: accionistas, clientes, empleados y competidores.

Las redes de grupos de interés en torno a la empresa mostrarían una baja densidad. Una subred revela cierta tendencia a una mayor interacción entre sus actores, considerando que tienen en común su pertenencia a la comunidad. Por lo tanto, más relevante que el ratio de Rowling es la calidad de las relaciones entre los grupos.

Hay diferencias entre los grupos de interés priorizados con el análisis de Mitchell y los grupos de interés que conforman las coaliciones al efectuar el análisis de redes.

Las principales estrategias identificadas como resultado del análisis están referidas a formar alianzas estratégicas; desarrollar programas de relaciones públicas; crear programas en salud, nutrición, educación y seguridad ocupacional; y el monitoreo permanente y/o la alianza estratégica para agregar la oferta.

En relación con los programas de responsabilidad social propuestos resaltan el diseñar este tipo de programas y divulgar los resultados con reportes de sostenibilidad, lograr satisfacción laboral con altos niveles de productividad, lograr presencia en el mercado con altos estándares de calidad, y aplicar políticas transparentes y de respeto a la libre competencia.

El presupuesto estimado para desarrollar los programas de RS es de 4500 dólares en el primer año. Es viable y recomendable para la empresa implementar programas de RS.

3. Mecanismo de soporte financiero

Según lo señalado en la primera parte de este trabajo, el mecanismo financiero en Huaripampa operaría siguiendo los mismos parámetros indicados en anteriores capítulos según las evidencias aportadas por Alvarado (2004) y las ideas de Yanus, Hash y Lanao sobre los «grupos solidarios».

Como ya se mencionó, la organización de los grupos para préstamos permite que las mujeres se responsabilicen por reunirse semanalmente; que los créditos, aunque utilizados individualmente, sean de responsabilidad del grupo; que esos mismos grupos sirvan para otras acciones, como capacitación o sensibilización; y que las socias estén involucradas directamente en todo el funcionamiento del sistema (Alvarado, 2004). No hay que olvidar que se genera, además, un componente de ahorro, obligatorio o voluntario, sobre el cual se teje una serie de responsabilidades individuales y de grupo.

Sobre esta base de desarrollo individual y colectivo y de empoderamiento de las mujeres, se promueve el uso del paquete tecnológico y del soporte para la producción planteado en el modelo, el cual se canaliza a través del mecanismo del microcrédito, pues las mujeres parecen percibir que tanto el crédito como los colaterales son la base de su incentivo para cumplir y lograr las metas.

En el caso de Huaripampa, la empresa «Don Guillermo» cumple un rol promotor del sistema de microcrédito. Para ello, propiciaría la conformación de un fondo a partir de los aportes de la Compañía Minera Antamina, la Municipalidad de San Marcos y los recursos de la cooperación técnica internacional.

El fondo, al constituirse en una persona jurídica distinta de sus aportantes, independiza de ellos el capital recibido, como las decisiones relativas a su manejo y rendimiento. El fondo podrá cumplir una serie de otras funciones, pero la principal es la de alimentar un fideicomiso que se constituiría como la herramienta financiera de canalización de los microcréditos a los productores, a fin de que estos compren la capacitación, el paquete tecnológico y la vigilancia y el monitoreo sanitarios, necesarios para alcanzar las metas y calidades productivas requeridas por Don Guillermo. El repago

se podrá hacer, en una primera etapa, en especies, a través de «Don Guillermo» —que devuelve el dinero al fondo— y directamente, en una etapa posterior, sin intermediación de «Don Guillermo».

El paquete tecnológico consistirá al menos de un módulo productivo, un número de reproductores, semillas para la reconversión de las pequeñas parcelas en fuente de alimentos para cuyes, botiquín básico, una cantidad para el sostenimiento de la familia por el lapso de lanzamiento de la producción (ocho semanas). Podrá preverse un subsidio parcial temporal. Para los efectos de este ejercicio, esta contingencia se ha previsto en el flujo de caja.

Como medio de operativizar lo anterior, se prevé la formulación de alianzas estratégicas con instituciones financieras de microcréditos instaladas en el distrito de San Marcos, como Finansol y Edpyme Edyficar o Edpyme Alternativa. Complementariamente, podría acudir a desembolsos directos de la empresa Antamina —alianza estratégica entre la empresa y las comunidades—, a Cofide, al Proyecto Sierra Exportadora, para financiar las fases de comercialización y exportación, o a la cooperación americana a través del PRA-USAID.

4. Utilización de tecnologías limpias reductoras de costos

El empleo de tecnologías limpias en la producción tiene como objetivo incidir en la calidad del producto y contribuir a reducir costos, mediante el empleo de deshechos en la elaboración de un producto nuevo.

La actividad es generadora de impactos tanto por crianza y producción, acopio, beneficio, transformación, empaque, distribución y comercialización, debido a las características de tales procesos, las magnitudes requeridas para hacer viable el negocio, al uso intensivo de mano de obra que se pretende y el escaso empleo de tecnología sofisticada. El diseño y la aplicación de procesos que eliminen o minimicen los impactos ambientales y sociales son factibles si desde el diseño se integra este valor como atributo diferenciador del producto.

En este sentido, se consideran como tecnologías el empleo de guano para la generación de *compost* y energía. Debido a las características del

excremento del cuy, se puede producir un bioabono de muy alta calidad que puede contribuir a elevar el rendimiento de los cultivos de las comunidades en las que se acopiará los cuyes. Considerando que los cuyes se alimentarán de plantas y forrajes producidos en las unidades familiares de la comunidad, ello contribuirá también a una mejor calidad y rendimiento de su carne.

Se considera también la utilización de biodigestores para la generación de energía en reemplazo de fuentes convencionales en la planta de beneficio y transformación. Asimismo, alternativa o complementariamente, se utilizará otros tipos de gas natural o biocombustibles para alimentar la maquinaria y los equipos de la planta.

Otras tecnologías son la reutilización de las aguas procedentes de los procesos de escaldado, enfriado y lavado del cuy; el reciclado de las aguas resultantes de procesos en los que se utilizan químicos —desollado o pelado y congelado—; la reutilización de residuos sólidos orgánicos para diversos usos, incluido el compostaje o la fabricación de humus; la segregación de residuos sólidos no orgánicos para su reciclaje por una EPS.

Entre las tecnologías seleccionadas deben mencionarse, además, el diseño de un sistema de acopio, sacrificio y distribución con desarrollo de técnicas nuevas, y tecnologías que generen confianza en las comunidades productoras y permitan incrementar la rentabilidad del proyecto al minimizar costos y generar una licencia social; asimismo, el establecimiento de técnicas de prevención y atención de accidentes y enfermedades laborales, de sistemas de desinfección y sanitización en fábricas, y el uso obligatorio de equipo de protección personal.

Considerando que en las fases de sacrificio y transformación se generarían los mayores impactos, la matriz estratégica identifica tres campos de acción estratégicos de implementación de tecnologías y procesos limpios para el negocio:

- La necesidad de establecer un mecanismo de eficiencia logística que permita que los residuos sólidos, y en particular las vísceras y los pelos, tengan la menor permanencia posible en fábrica ya que ello genera costos de almacenamiento y riesgos de contaminación. Será preciso establecer un programa «just in time».

- La necesidad de establecer un mecanismo de eficiencia en el uso del agua, ya que el proceso industrial será fuertemente consumidor de agua. En ese sentido se distinguen dos tipos de efluentes: los que contienen químicos y los que no contienen químicos. En cuanto a los primeros, será conveniente establecer un programa de aireación u ósmosis para su tratamiento y posterior reutilización, bien en baños o en jardines. En el caso de los segundos, se plantea establecer un programa para su tratamiento (filtración) y reuso, mediante recirculación. Ambos programas buscan la reducción del costo por consumo de agua y el uso más eficiente de este recurso.
- Finalmente, el tercer campo de acción es el relativo a la eliminación del consumo de energía, mediante uso de combustibles fósiles o minimizar sus efectos contaminantes. Se plantea como campo de acción la reconversión tecnológica a través de la implementación de biodigestores, uso de paneles solares y trampas de calor, uso de gas natural y biodiésel.

5. Esquema asociativo para la crianza de cuyes en Huaripampa

Durante los últimos tres años, la Compañía Minera Antamina ha venido desarrollando el Programa de Mejora en la Crianza de Cuyes en la zona de Huaripampa y otras comunidades ubicadas en su área de influencia. En el anexo de Huaripampa Alto, un equipo de técnicos promotores trabajó por varias semanas con la señora Juana Garay, quien asumió el reto de transformar la cría y reproducción de cuyes que llevaba a cabo en su cocina en una crianza en módulos productivos. Se constituyó así en un ejemplo exitoso de reconversión de crianza tradicional a crianza moderna mediante el uso de tecnologías apropiadas.

La señora Garay, promotora del Club de Mujeres de Huaripampa Alto, tiene el perfil de liderazgo requerido por el modelo «Don Guillermo». De hecho, luego de comprobar que el paquete tecnológico funcionaba con éxito, la señora Garay asumió el rol de promotora de este en el Club de Madres al que pertenece. Actualmente ha asociado a doce señoras de su sector a la experiencia emprendedora.

Esta circunstancia permite comprobar que, en las condiciones sociales de Huaripampa, es posible organizar grupos de cooperación basados en el liderazgo centralizado y en una organización pequeña y cerrada que asuma los valores de trabajo, cooperación y solidaridad.

En efecto, está bien documentado el rol productivo de las mujeres en las familias campesinas. Su participación como fuerza de trabajo en la producción de la unidad familiar, como responsable y garante del control y la administración de los recursos y la producción familiar, así como su condición de vínculo en las relaciones sociales (Casós, 1991; Vargas y Jurado, 1986; Francke, 2002) son los factores que permiten confiar en que las mujeres de Huaripampa son clave para el negocio planteado.

Ahora bien, como para obtener volúmenes de producción de cuyes se requiere iniciar un trabajo intensivo con unidades familiares —lo que supone ejercer coordinación e influencia sobre cada unidad de modo que la articulación de varias unidades resulte en una producción a escala con características homogéneas— y como quiera que se considera que el sistema de producción de cuyes en la zona sería inviable sin la participación de las mujeres, es necesario que «Don Guillermo» asuma un rol articulador para la promoción de la asociatividad en la zona.

Características del plan de asociatividad

El plan de asociatividad de Huaripampa plantea reconvertir a las mujeres de la zona que opten por la aventura emprendedora del cuy. De desempeñar únicamente un rol doméstico pasarían a desarrollar el rol de productoras independientes gestionando su pequeña unidad estratégica de negocios.

Dicho esto, se requiere canalizar los liderazgos femeninos existentes en Huaripampa, de modo tal que se les permita a las mujeres, según afirman algunos estudiosos (Orrego et ál., 1998), adaptar sus condiciones y recursos a sus necesidades de ingresos y de desarrollo personal y familiar. Asimismo, dadas las controversias que pudieran surgir con los jefes de familia, el plan considera como componente a la familia en su conjunto.

Con base en lo anterior, los objetivos del plan son: ganar a las madres de familia para el negocio de la producción, involucrar a la unidad familiar,

reconvertir las unidades familiares para alcanzar la escala productiva y la eficiencia que el negocio requiere, superar las resistencias masculinas naturales a la potencial independencia económica de las mujeres (Casós, 1991), y crear una red de proveeduría que adopte prácticas de negocios y de sostenibilidad al mismo tiempo. La finalidad del plan es transferir tecnología para reproducción y crianza y la articulación de unidades familiares.

Reclutamiento y capacitación de madres de familia

El plan se inicia con el reclutamiento y la capacitación de madres de familia de la comunidad. Puesto que la oferta de negocios hacia la comunidad no será indiscriminada, pues se requiere maximizar eficientemente el uso de los recursos disponibles, se deberá identificar a mujeres madres de familia que cumplan con el perfil de liderazgo expuesto en la primera parte de este trabajo.

Dadas las características de la Comunidad de Huaripampa, se espera que las mujeres cumplan además con tener: aptitudes para gestionar la reproducción y crianza de cuyes en sus hogares, esto es, experiencia en crianza tradicional, interés en desarrollar el negocio y disponibilidad para dedicarle tiempo; condiciones apropiadas para desarrollar el negocio, es decir, espacio disponible en su unidad doméstica, soporte de mano de obra familiar, parcelas disponibles para la reconversión en pastos; respaldo de la familia; motivación para adoptar tecnologías y asumir nuevos métodos de reproducción y crianza; aptitudes de liderazgo social; capacidad para el trabajo en grupo; e inclinación por la organización de un grupo con el cual trabajar coordinadamente.

Se necesitan 25 madres de familia, número que debe ser alcanzado en los primeros dos meses de operación y con las cuales se lograría producciones exitosas para mostrarlas a las demás mujeres. Con ellas se iniciará el negocio hasta formar 10 o 12 grupos con un total de 100 mujeres. En dos meses más, cada una deberá llegar a producir 25 cuyes semanales, con lo cual se contaría con un mínimo de 2500 cuyes a la semana.

La identificación de las mujeres se efectuará durante talleres llevados a cabo por zonas y en los que se tratarán, en el caso de Huaripampa, temas relacionados con nutrición y salud familiar. Estos talleres serían coordinados

con la posta de salud de Huaripampa y la dirección de las escuelas y colegios de la comunidad y contarían con el apoyo de la Municipalidad del Distrito de San Marcos y de la Compañía Minera Antamina.

Se acudirá a las tres fuentes de información confiables identificadas en Huaripampa para ayudar en el proceso de captación de líderes: el personal de la posta de salud; las escuelas y colegios de la zona y la compañía minera. El siguiente paso es que las madres identificadas sean entrevistadas por los promotores.

La finalización de esta primera parte del proceso supone el entrenamiento de las mujeres para manejar sus unidades de negocios. Ello implica la organización de talleres por zonas con las líderes reclutadas; luego de un máximo de seis sesiones en dos semanas, ellas deberán estar en condiciones de implementar sus unidades productivas. Como se explicó previamente, la metodología de capacitación se basará en la metodología aprender-haciendo; esto es, trabajar desde el primer día con un módulo productivo de forma que adopten la tecnología de reproducción y crianza para, posteriormente, implementarla en sus espacios domésticos. Al término de estos talleres, las participantes podrán iniciar su ciclo productivo asesoradas y con el acompañamiento del equipo de promotores del programa.

Organización productiva: articulación de grupos y redes

Como se indicó en la primera parte de este trabajo, las mujeres líderes reclutadas se organizan en dos tipos de trabajo: promotoras locales para la crianza del cuy y articuladoras de grupos productivos. Una vez que estos núcleos se encuentren consolidados, a lo largo de seis semanas se organizarán por zonas formando redes productivas en cada una de ellas. Las redes productivas son la articulación de grupos de mujeres con el objetivo de fomentar la competencia entre grupos de una misma zona y, luego, entre diferentes zonas.

Esta forma de organizar la producción busca aprovechar las condiciones atomizadas de las familias; en el nivel de las mujeres, las relaciones sociales naturales de parentesco y vecindad; en el nivel de los grupos de mujeres, las competencias naturales entre las redes de cada una de las zonas de la comunidad. Los grupos de mujeres se forman en un número restringido, entre 8 y 10 personas.

Sistema de empoderamiento para producción de cuyes

Como se observa, sobre la base de la experiencia de organizaciones de mujeres se aprovecha el interés común como factor de cohesión del grupo. Asimismo, el hecho de permitir a las mujeres una oportunidad para cambiar sus vidas puede funcionar como una poderosa motivación para la internalización del interés por el trabajo y su negocio. En la medida en que este incremento su éxito productivo, funcionará como un factor social cuyo efecto demostrativo consolidará a los grupos y al negocio de las mujeres. Guillén y De Kwant (1991) señalaron, con base empírica, las limitaciones de propuestas de negocios y generación de empleo donde se considera la intervención de las mujeres como complementarias a la economía doméstica.

El rol de la empresa en esta parte es colaborar con la promoción y el monitoreo de los grupos productivos, corregir conductas y procedimientos errados en los negocios y la producción y realizar la comercialización del producto resultante, de modo que se cierre el ciclo del negocio.

6

Estructura organizacional, viabilidad financiera e implementación del proyecto

1. Estructura organizacional y de recursos humanos

Debido al tamaño de la empresa, en la cual el énfasis está en la formación de los grupos familiares productores de cuyes y proveedores de la empresa, la estructura debe ser simple y funcional, con un gerente, que responderá ante los miembros del directorio, un jefe de producción, dos obreros y una secretaria. Se ha considerado inicialmente dos obreros porque al comienzo el volumen no permitirá que se trabaje todos los días de la semana. Los directores estarán involucrados directamente desde el principio del proyecto, en especial en el aspecto de capacitación y compromiso de los grupos familiares, ya que será fundamental ganarse la confianza de ellos.

La calidad de los recursos humanos en las empresas es un punto clave para diferenciarse de la competencia. En el caso planteado, esta afirmación tiene mayor relevancia debido a que se debe incorporar al negocio una alianza con familias rurales con pocas oportunidades económicas. Al crearse una fuente de ingresos constante y segura es posible generar una fidelización muy alta al proyecto.

2. Viabilidad financiera del proyecto empresarial

2.1. Premisas para el flujo de caja

Se ha considerado un horizonte de 10 años para la evaluación de este proyecto. Para estimar el volumen de los ingresos se ha partido del dato del tamaño de mercado conocido, con lo que se supone participaciones de 5% en el mercado de exportación y de 11% en el mercado local. Esto se logra mediante un producto diferenciado. Los precios han sido estimados a partir de precios conocidos de otras carnes que actualmente se comercializan en el mercado local, castigando en 10% dicho precio.

A partir del precio de compra al productor se ha determinado el costo por tonelada métrica de pulpa de carne de cuy en Lima. De este dato se han desarrollado hasta 10 tipos de productos en función de la concentración de pulpa y otros insumos, de cuyo análisis se ha determinado la selección de dos productos cuyo costo de venta es menor al 75% del valor de venta. Los gastos de venta se han calculado como porcentaje del valor de venta para canal de distribución, de acuerdo con la información de mercado obtenida.

La tasa de corte se fijó en 16%, calculada tomando en cuenta el costo de oportunidad más un factor de riesgo por entrar al proyecto.

A partir de lo anterior se ha asumido un escenario base, sobre el cual se han realizado diversas sensibilidades sobre varias variables críticas. Se ha procedido a realizar sensibilidades con respecto a la rotación de cobranzas, precio de compra y penetración de mercado.

2.2. Supuestos para la proyección del flujo de caja

El flujo inicial del negocio será pequeño, pero lo suficientemente importante para generar ingresos a una población que actualmente no percibe ningún ingreso. No se justifica la construcción de un camal para el beneficio de los cuyes. Antes bien, resulta más costo-eficiencia el alquiler de un local debidamente equipado y en condiciones extremas de higiene y sanidad para realizar esta labor y la de molido de la carne de cuy; asimismo, alquilar un espacio suficiente para dos congeladoras que se adquirirán para el

almacenamiento de la carne molida, insumo principal de los embutidos. Este cambio en la magnitud de la operación permite reducir la inversión en activos fijos y concentrar el capital en el equipo indispensable y el capital de trabajo.

El modelo financiero ha permitido definir la magnitud de deuda requerida y de deuda financiada a través de otras fuentes. Para ello, se ha empleado la restricción de endeudar a la empresa solo hasta mantener un flujo operativo superior a cinco veces los intereses. El resto de capital deberá ser cubierto por los accionistas.

Para determinar los escenarios dentro de los cuales operará la empresa se ha definido el tamaño del mercado, usando datos conocidos sobre población y consumo de carne de cuy per cápita. Se han determinado los datos de inicio que luego han sido ajustados de acuerdo al volumen de exportaciones conocidas y al consumo estimado en la ciudad de Lima; a partir de estos datos se ha definido la tasa de penetración y la tasa de crecimiento factible en un escenario conservador.

El modelo ha permitido determinar la gran sensibilidad del flujo a esas variables, por ello se han definido como «variables críticas» para determinar los posibles flujos de caja que manejará la empresa. El modelo ha sido construido de manera tal que permite simular escenarios modificando estas tasas.

Los cálculos desarrollados determinaron un volumen de operaciones de 2300 cuyes semanales durante el primer año, hasta alcanzar un crecimiento hasta de 3000 cuyes semanales al quinto año de operación. Estos datos fueron contrastados con la realidad actual en la zona de Huaripampa y se pudo comprobar que las magnitudes estimadas no solo son factibles, sino bastante conservadoras.

Lo que se busca es medir la factibilidad de equilibrar el flujo de caja y generar valor en un escenario con estas características, en el supuesto de que si los volúmenes son mayores, solo se obtendrá mayor valor en la empresa.

Otro aspecto determinante para el flujo ha sido establecer el volumen de operación para la magnitud de la inversión en infraestructura y equipo

complementario. Se ha optado por el criterio conservador reduciendo la inversión en activos fijos a lo indispensable en esta etapa y asignando un monto de inversión en función del crecimiento real.

Los costos de los productos han sido determinados sobre la base del costo de la tonelada de carne de cuy deshuesada puesta en Lima, al que se le ha incorporado los costos del proceso de transformación que se deberá desarrollar en Lima para tres productos —desde embutidos hasta carne deshuesada— y que dependerán de la concentración de pulpa de carne de cuy y otros insumos que contenga cada producto. Otra alternativa es desarrollar el alimento para mascotas derivado de vísceras de cuy; este producto no solo es factible, es el que llega al mercado con mayores márgenes.

Determinada la formulación y la composición de cada producto, se han definido los precios para cada uno, considerando el 90% de los precios del mercado de productos similares. Luego se ha cargado al modelo, en forma porcentual, el costo de cada canal de distribución. Con estos datos se han determinado los ingresos, los egresos y los saldos de caja.

Dado que el modelo se sustenta en la inversión en capacitación y entrenamiento de los productores, se ha introducido este costo como una magnitud creciente en función de las ventas. Después de ello se ha determinado el flujo de caja y su necesidad de financiamiento.

2.3. Fuentes de financiamiento

En el financiamiento del proyecto concurren la Compañía Minera Antamina, los aportes de los socios de la empresa que se constituirá y los fondos de programas promocionales de préstamos a intereses preferenciales. Esto último considerando la naturaleza de la inversión, orientada al alivio de la pobreza y hacia actividades de responsabilidad social con los grupos de interés del proyecto.

2.4. Evaluaciones de rentabilidad

Para el horizonte de evaluación y valor de terminal (recupero), se ha considerado un periodo de evaluación de 10 años, con un valor terminal estimado con el valor actual de los flujos futuros al décimo año.

Por lo señalado en el punto anterior, el hecho de obtener financiamientos a tasas de interés menores a la tasa de corte empleada para financiar las inversiones del proyecto y el capital de trabajo permitirá obtener un apalancamiento financiero positivo, lo que incrementará la rentabilidad del negocio. Además, el modelo planteado permitiría obtener fondos a tasas menores para financiar la capacitación y la implementación de los grupos familiares, a través de fondos del gobierno local. Esta posición, en forma conservadora, no es considerada en el flujo, pero aun así se obtiene rentabilidad.

El proyecto requiere inversiones principalmente para dos rubros: capacitación de los grupos familiares y adquisición de maquinaria y equipo. Para el primer caso se ha considerado, conservadoramente, un monto equivalente a 3% de los ingresos por ventas durante todo el horizonte de evaluación del proyecto. El cuadro 20 muestra los flujos de caja del proyecto.

La corrida del modelo, a partir del escenario base, muestra que el proyecto es muy sensible al valor de compra de los cuyes, habiéndose considerado, de manera conservadora, el valor más alto de mercado: 10 soles, por lo que las sensibilidades sobre un escenario más real serían hacia abajo.

Por otro lado, estando el proyecto aún en etapa de recopilación de información sobre los costos de los productos —ya que la mayoría son nuevos para el mercado, como embutidos de cuy— y el transporte de la carne deshuesada desde la zona de acopio a Lima, se ha estimado porcentajes de costo para cada uno de los productos, siendo todos altamente sensibles al incremento de un punto porcentual en el costo. En forma similar al anterior, el proyecto ha considerado los porcentajes que se consideran extremos.

2.5. Escenario más probable

El escenario más probable es un precio de 10 soles por cuy, un plazo de 40 días para cuentas por cobrar, 11% de captación de mercado, un VPN de 29 803 dólares y una compra de 2311 cuyes semanales.

Cuadro 20. Flujos de caja de la evaluación financiera del modelo Don Guillermo

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión inicial	31 097											
FC (US\$000)												
Flujo de caja												
Ventas	0	0	212 110	225 973	240 831	256 780	273 935	292 432	312 434	334 136	357 779	383 658
Costos de ventas	0	0	-146 788	-155 980	-165 812	-176 345	-187 645	-199 793	-212 882	-227 025	-242 359	-259 050
Utilidad bruta	0	0	65 322	69 994	75 018	80 435	86 290	92 639	99 552	107 111	115 420	124 608
Gastos de ventas	0	0	-36 058	-38 391	-40 916	-43 625	-46 540	-49 566	-52 926	-56 602	-60 607	-64 885
Gastos de administración	0	0	-21 289	-21 821	-22 367	-22 926	-23 499	-24 087	-24 689	-25 306	-25 939	-26 587
Utilidad operativa	0	0	7 974	9 781	11 736	13 884	16 251	18 987	21 937	25 202	28 874	33 136
Depreciación	0	0	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438	9 438
EBITDA	0	0	17 413	19 219	23 322	23 322	28 425	28 425	31 375	34 641	38 312	42 575
Cambios en clientes												
Cambios de existencias												
Cambios en prepagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios en proveedores												
Cambios en capital de trabajo	0	0	-31 836	-2 038	-2 184	-2 343	-2 518	-2 710	-2 930	-3 177	-3 458	-4 155
Impuestos y participación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros egresos												



Cuadro 20 continuación

Flujo caja operativo	0	0	-14 423	17 181	18 990	20 979	23 171	25 715	28 445	31 464	34 855	38 797	43 167
Inversiones													
Inversiones en capacitación	2,5%	0	-5 303	-5 649	-6 021	-6 419	-6 848	-7 311	-7 811	-8 353	-8 944	-9 591	-10 304
Maquinaria y equipos	1		-34 740	-3 550	-3 550	-3 550	-3 550	-16 154	-12 137	-3 550	-3 550	-3 550	-13 550
Flujo caja inversiones		0	-40 043	-9 199	-9 571	-9 969	-10 398	-23 464	-19 948	-11 903	-12 494	-13 141	-23 854
Flujo caja libre		0	-54 466	7 982	9 420	11 010	12 773	2 251	8 498	19 560	22 360	25 656	19 314
Flujo caja deuda													
Nueva deuda													
Variación deuda bancaria de corto plazo para capital de trabajo			55 000	10 000					0	-25 000	0	-30 000	
Intereses bancarios			0	-7 150	-8 450	-8 450	-8 450	-8 450	-8 450	-8 450	-5 200	-5 200	-1 300
Intereses otras deudas			-12 500	-10 977	-9 073	-6 693	-3 718	0	0	0	0	0	0
Otros													
Flujo de caja deuda		0	87 500	-8 127	-17 523	-15 143	-12 168	-8 450	-8 450	-33 450	-5 200	-35 200	-1 300
Total flujo de caja		0	33 034	-145	-8 103	-4 134	604	-6 199	48	-13 890	17 160	-9 544	18 014
Caja y bancos (inicial)		0	0	33 034	32 889	24 785	20 652	21 256	15 057	15 105	1 215	18 375	8 831
Caja y bancos		0	33 034	32 889	24 785	20 652	21 256	15 057	15 105	1 215	18 375	8 831	26 845
				3	3	3	3	3	4	4	7	8	36
			31%	31%	31%	31%	31%	32%	32%	32%	32%	32%	33%
			-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%	-17%
			4%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	8%	8%	9%	9%

El análisis de sensibilidad da como resultado que el VPN se vuelve negativo con una penetración de mercado menor de 9,64%. Si se logra un precio de compra de 9 soles, el VPN se incrementa a 31 mil dólares.

Si se logra bajar el precio de compra a 9 soles, se podría mantener un VPN de 31 500 dólares con solo una penetración de mercado de 5,29%, equivalente a 1124 cuyes semanales.

El análisis de sensibilidad lleva a determinar que el éxito o el fracaso del proyecto está en función del valor de compra que se logre negociar con los productores. De otro lado, el análisis financiero efectuado ha permitido determinar que el negocio es factible comercializando chorizo tipo *gourmet* y alimentos para mascotas.

3. Plan de implementación

Actividades previas al inicio de operaciones

Antes de iniciar operaciones es necesario realizar negociaciones y contactos con instituciones como la Municipalidad Distrital de San Marcos o la Compañía Minera Antamina, para establecer la plataforma de funcionamiento del negocio.

El tiempo de organización para acuerdos previos no está siendo considerado en el tiempo de implementación, debido a que esto será parte de un trabajo de cabildeo en un plazo que se estima entre tres y cuatro meses. La instalación del fideicomiso tomaría dos meses. Similar periodo se estima para el reclutamiento de promotores y el contacto inicial con líderes.

Para el reclutamiento de líderes y la formación de grupos productivos se calcula otros dos meses. Las alianzas con las mujeres líderes cederán a un trabajo con los grupos de mujeres, lo cual será el centro de los objetivos y ocupaciones del equipo de promotores.

Por último, se debe organizar el beneficio de los cuyes acopiados y la obtención de pulpa de carne de cuy, el manipuleo para la ciudad de Lima y la producción de derivados en Lima. Un cronograma tentativo se muestra en el cuadro 21.

Cuadro 21. Cronograma tentativo de operaciones

Etapa	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Negociaciones institucionales y preoperacionales	X	X				
Alianzas estratégicas: ingreso a la comunidad de promotores/ reclutamiento de líderes			X	X		
Formación de grupos productivos/ implementación productiva/ capacitaciones				X	X	X
Implementación de planta para beneficio en San Marcos/ planta de transformación en Lima				X	X	X
Comercialización: desarrollo de mercados y productos			X	X	X	X

Riesgos de la implementación

Los principales riesgos de la implementación son: a) el tiempo previo necesario para el establecimiento de acuerdos institucionales; b) el resultado que se obtenga en reclutar a los miembros del equipo de promotores; las aptitudes de estos para integrarse y conseguir la confianza de la comunidad es clave en la estrategia; c) la elección de las mujeres líderes; el riesgo se focaliza en la concentración de poder que encontrarán inicialmente estas mujeres, si bien es un trabajo que deben afrontar los promotores; d) la gestión del sistema de créditos; dado que el sistema descansa sobre la producción es crucial la coordinación y la disponibilidad para flexibilizar el sistema inicialmente; y e) la calidad y la solidez de la capacitación, lo cual está de acuerdo con el nivel de interiorización que alcancen las mujeres en un lapso muy corto.

Análisis de sostenibilidad de la implementación

Hemos empleado la herramienta propuesta por David Solano (2007), denominada «Análisis ex ante de Sostenibilidad de Proyectos», que considera mediciones antes del inicio de un proyecto en los cuatro componentes del desarrollo sostenible:

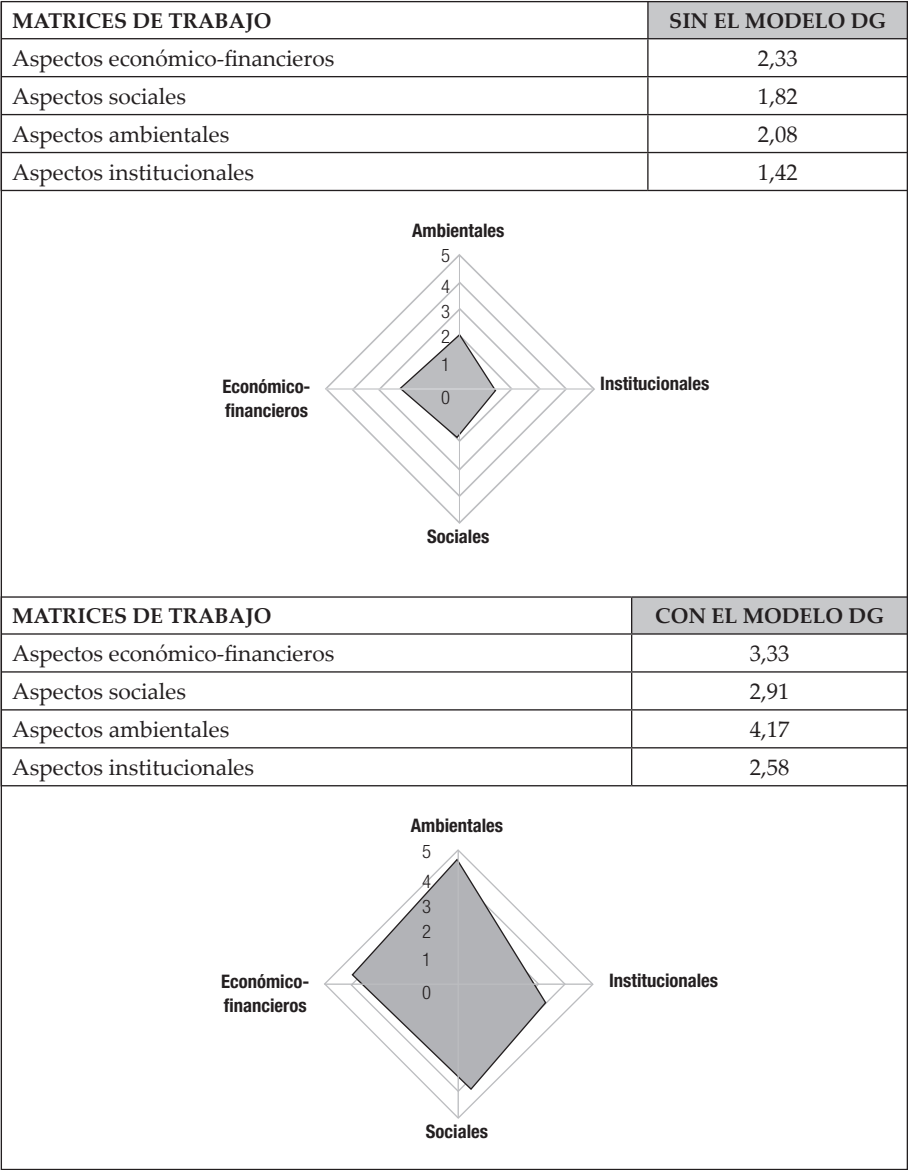
- Aspectos económico-financieros
- Aspectos sociales

- Aspectos ambientales
- Aspectos institucionales (incluye lo tecnológico)

A través de esta herramienta se han diseñado gráficos que reflejan de manera objetiva la realidad antes y después del proyecto «Don Guillermo», convirtiendo apreciaciones subjetivas en mediciones objetivas.

Estas mediciones se han realizado considerando tanto la situación actual en la zona, es decir, antes de la aplicación del modelo Don Guillermo, como la situación esperada con la aplicación del modelo. Los resultados se muestran en el gráfico 9. Se aprecia que las mejoras en los indicadores son importantes, pero también la necesidad de seguir trabajando en cada uno de ellos.

Gráfico 9. Análisis ex ante y ex post de sostenibilidad



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo presenta los resultados de una exploración en un caso real, a partir del cual se ha elaborado una propuesta teórico-conceptual para hacer negocios que se ha denominado «Modelo Don Guillermo», el cual postula que es posible encontrar alternativas de sostenibilidad a través del emprendimiento privado basado en la potenciación de las capacidades locales, la apreciación de la cultura existente y la puesta en valor y correcto aprovechamiento de los recursos originarios o adaptados de la zona, mediante su conexión con el mercado. Las principales conclusiones se enuncian a continuación.

El modelo tiene como impulsores de valor los siguientes: el trabajo con producción de la zona de intervención o de fácil adaptabilidad a ella; el conocimiento y la experiencia en el manejo de relaciones comunitarias; la alianza con la gran empresa deseosa de fortalecer sus relaciones comunitarias y de evitar conflictos sociales y con actitud favorable hacia el gasto en capacitación productiva a favor de dichas comunidades; y el direccionamiento de los esfuerzos hacia mercados de demanda potencial creciente o de demanda existente insatisfecha.

El modelo tiende a privilegiar una estrategia de diferenciación del producto con segmentación del mercado, complementada con una estrategia de innovación, por medio de la cual se deberá no solo apoyar la investigación en el tema genético para mejorar la productividad y el avance tecnológico en tecnologías limpias, sino también para la búsqueda de nuevos productos con un esquema de producción de alto contenido social. Estos nuevos proyectos permitirán renovar el ciclo de vida del proyecto empresarial en el futuro.

El modelo plantea una combinación de fondo y fiducia como mecanismo de soporte financiero de las actividades de intervención empresarial. Esta combinación fue elegida, entre otras posibilidades financieras, debido a que tanto el fondo como la fiducia originan patrimonios autónomos distintos de los de las partes intervinientes en su conformación y porque el patrimonio destinado es afectado a un fin específico.

El modelo requiere una estructura organizacional simple y funcional y un involucramiento directo de los miembros del cuerpo directivo y la alta dirección, en especial en la parte de capacitación y compromiso de los grupos familiares, ya que considera que las estructuras organizacionales simplificadas y relativamente planas son más eficientes y porque no concibe una política de responsabilidad social empresarial que no fluya desde los accionistas. En el mismo orden de ideas, requiere de una política inclusiva de recursos humanos, conforme a una estrategia específica de responsabilidad social.

Una premisa del modelo es que en la agroindustria el enfoque asociativo hace que el valor de la producción sea siempre mayor que la suma de las producciones que pudieran obtenerse en forma individual. Con esta idea, su viabilidad depende de que las unidades familiares se conviertan en unidades estratégicas de negocios, a fin de proporcionar el producto en la cantidad y la calidad requeridas, de modo que se genere una oferta atractiva y se viabilice su colocación en el mercado. Por ello, el modelo está creado para lograr que las participantes interioricen la propuesta y se articulen en base a ella por interés económico individual, familiar y de desarrollo grupal y, de este modo, se realice una transferencia exitosa de aptitudes técnicas y de tecnologías hacia las unidades familiares.

Se identificaron los siguientes factores de éxito para la asociatividad de mujeres: motivación personal, homogeneidad del grupo, socialización de socias, solidaridad entre las asociadas, aprendizaje técnico, empoderamiento, autovaloración, confianza en el grupo y poder y responsabilidad compartidos. Por su parte, el perfil del líder requerido por el modelo comprende las siguientes variables: fuerte motivación, proactividad, perseverancia, responsabilidad, laboriosidad, ansias de aprender, capacidad de dar afecto y reconocimiento local.

Las características de producto exótico del cuy, su proveniencia y la fórmula de responsabilidad social permiten el aprovechamiento de las corrientes de comercio justo y de productos orgánicos, las cuales pueden representar una plusvalía de 10% sobre el margen ordinario de comercialización.

Del análisis de redes entre los grupos de interés, se aprecia que, más relevante que el ratio de Rowling, es la calidad de las relaciones existentes entre los grupos de interés.

Las principales estrategias identificadas como resultado del análisis de responsabilidad social están referidas a formar alianzas estratégicas; desarrollar programas de relaciones públicas, programas en salud, nutrición y educación, seguridad ocupacional; y monitoreo permanente y/o alianza estratégica para agregar oferta.

Con relación a los programas de responsabilidad social propuestos resaltan: el diseño de programas de RS y la divulgación de los resultados con reportes de sostenibilidad; el logro de satisfacción laboral con altos niveles de productividad; el logro de presencia en el mercado con altos estándares de calidad; la aplicación de políticas transparentes y de respeto a la libre competencia.

La calidad de los recursos humanos en las empresas es un punto clave para diferenciarse de la competencia. En el caso analizado, esta afirmación tiene mayor relevancia debido a que se necesita incorporar al negocio una alianza con familias rurales de pocas oportunidades económicas con las cuales es posible generar una fidelización muy alta al proyecto al creárseles una fuente de ingresos constante y segura.

El análisis de sensibilidad financiera lleva a determinar que el éxito o el fracaso del proyecto está en función del valor de compra que se logre negociar con los productores. Sin perjuicio de ello, el análisis financiero efectuado ha permitido determinar que el negocio es factible comercializando carcasa, chorizo tipo *gourmet* y alimentos para mascotas.

En síntesis, el proyecto es social, ambiental, institucional y financieramente viable.

Bibliografía y fuentes de información

- ABURDENE, Patricia. 2006. *Megatendencias 2010*. Bogotá: Norma.
- ALVARADO MERINO, Gina. 2004. *Las ONG y el crédito para las mujeres de menores ingresos: debates sobre el desarrollo*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- ARBAIZA, Lydia y JÁUREGUI, Kety. 2007. Apuntes de clase. Curso de Responsabilidad Social de las Empresas, Programa de Gestión del Desarrollo Sostenible. Lima, Universidad ESAN. Documento no publicado.
- BELLO BARROS, Rosario. 1999. *Pobreza y relaciones de género en dos comunas rurales*. FIDA y Procasur.
- BERGER, Peter y LUCKMAN, Thomas. 1993. *La construcción de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- BEZADA, Augusto y CARRERA, Jessica. 2006. La granja del cuy. Trabajo integrador, PADE de Márketing. Lima, Universidad ESAN. Trabajo no publicado.
- BREMAN, Jan. 2001. *A question of poverty*. The Hague: Institute of Social Studies.
- CABALA BANDA, Pamela. 2006. *El empoderamiento de la mujer rural a partir de su acceso al microcrédito: el caso de los distritos de Omate y Puquina, en Sánchez Cerro, Moquegua*. Moquegua: CEDER.
- CANALES, Norma y GUILLÉN, Rosa. 1998. Participación de las mujeres rurales en la producción. En: *Mujeres rurales de Junín: producción, organización y violencia familiar*. Lima: Flora Tristán.
- CASÓS, Victoria. 1991. *La mujer campesina en la familia y la comunidad*. Lima: Flora Tristán, Red Nacional Mujer Rural.

- CERNA, Neyer. 2007. *Mecanismos alternativos para el manejo de los conflictos socio-ambientales y las lecciones aprendidas: caso Antamina*. XXVIII Convención Minera. Setiembre.
- CHAUCA, Lili. 1993. Conferencias sobre cuyes. IV Symposium de especies animales subutilizadas. Barinas, Venezuela.
- CHILET MARTÍNEZ, Cecilia; MÁLAGA, Luis y PÉREZ, Leonel. 2006. *Estudio de prefactibilidad para la instalación de un centro de beneficio para cuyes en la localidad de Nuevo Imperial, Cañete*. Lima: ADEX.
- CHIRINOS, Octavio y ADACHI, Leonardo. 2007. Curso de Creación de Valor. Exposición sobre experiencia de Fruchincha y desarrollo agroexportador. Programa de Gestión del Desarrollo Sostenible. Lima, Universidad ESAN. Documento no publicado.
- CIPCA. 1984. Experiencia de organización: comités de mujeres. Piura, Programa de Capacitación y Promoción de la Mujer Campesina. Documentos de Trabajo. No publicado.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL). 2007. *Panorama social de América Latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN. 2006. *Proyecto educativo nacional del Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONCYTEC-SINACYT). 2005. *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021*. Lima: Concytec.
- DEFENSORÍA DEL PUEBLO. 2007. *Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo al 31 de octubre de 2007*. Reporte N.º 44: Lima: Defensoría del Pueblo.
- DEJO, Federico. 2003. *Manual para la gestión integral del desarrollo local*. Lima: Universidad ESAN.
- DURKHEIM, Emile. 1987. *Educación y sociología*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- ESPINOZA, SALERNO y SOLIS. 2005. Lanzamiento de carne de cuy envasada. Programa Avanzado de Márketing. Lima, Universidad ESAN. Trabajo no publicado.

- FIESTAS DEJO, Eduardo y MEZARINA VARA, Rubén. 2006. Asociatividad: la alternativa para el desarrollo de la oferta de pisco en el valle de Lunahuaná. Tesis para obtener el grado de Magíster en administración. Lima, Universidad ESAN. Trabajo no publicado.
- FRANCKE, Marfil. 2002. La participación de la mujer en los proyectos de desarrollo rural. En: Ruiz Bravo, Patricia. *Detrás de la puerta: hombres y mujeres en el Perú de hoy*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- FRED, David. 2003. *Conceptos de administración estratégica*. 9.^a ed. México D.F.: Pearson.
- GOLTE, Jürgen. 1980. *La racionalidad económica andina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- GUILLÉN, Rosa. 1998. Marco de referencia. En: *Mujeres rurales de Junín: producción, organización y violencia familiar*. Lima: Flora Tristán.
- GUILLÉN, Rosa y DE KWANT, Verónica. 1991. *Ganarse la vida y el respeto: proyectos productivos y mujer rural. Módulo de capacitación*. Lima: Flora Tristán, Red Nacional Mujer Rural.
- HARRISON, Jeffrey S. 2003. *Strategic management of resources and relationships: text and cases*. New York: John Wiley & Sons.
- INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGRARIA. 1994. *Compendio sobre producción de cuyes*. Lima: INIA.
- INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGRARIA e INCAGRO. 2005. *Subproyecto generación de líneas mejoradas de cuyes de alta productividad*. Lima: INIA.
- IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Meter; SKINNER, Steven; CROSBY, Philip. 1994. *Gestión, calidad y competitividad*. Irwin.
- KAFKA, Folke. 1992. *Evaluación estratégica de proyectos de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- LANAO, Augusto. 2007. Apuntes de clase. Curso de Gestión de Tecnologías Limpias para el Desarrollo Sostenible, Programa de Gestión del Desarrollo Sostenible. Lima, Universidad ESAN. Documento no publicado.
- LLONA, Felipe. 2007. Conferencia sobre empresa agroindustrial. En Curso de Gerencia y Creación de Valor para el Desarrollo Sostenible (profesor Octavio Chirinos), Programa de Gestión del Desarrollo Sostenible. Lima, Universidad ESAN. Documento no publicado.

- LOVEDAY, James; MOLINA, Carlos y RUEDA, Carlos. 2005. *Migración y remesas como estrategia de desarrollo de las familias peruanas*. Lima: Asociación Peruana de Demografía y Población.
- MATOS, Sylvia. 2001. *Voces de las artesanas: estudio socioeconómico binacional Perú-Ecuador*. Lima: Movimiento Manuela Ramos.
- MORENO, A. 1994. *Producción de cuyes*. Lima: Universidad Agraria La Molina.
- MURRA, John. 1975. *Control vertical de un máximo de pisos ecológicos*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- ORDÓÑEZ, Ricardo. 2003. Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana: estudio de mercado y propuesta empresarial. Tesis para optar el grado de Magíster. Lima: PUCP.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. 1985. *Aprender de las campesinas: Manual de capacitación rural para fomentar las actividades de la mujer en la comercialización*. Roma: FAO, Dirección de Servicios Agrícolas.
- ORJEDA, Antonio. 2007. *Mujeres batalla. 30 experiencias que valen un Perú*. Lima: Norma.
- ORREGO, Alicia; ANGLAS, Clara y VILCA, Martina. 1998. Procesos organizativos y participación política de las mujeres. En: *Mujeres rurales de Junín: producción, organización y violencia familiar*. Lima: Flora Tristán.
- PASTOR, Nora y FERNÁNDEZ BACA, Inés. 1999. *Comuzone: una experiencia de organización de las mujeres en Cusco*. Cusco: Centro Guamán Poma de Ayala.
- PERÚ. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. 1994. *III Censo Nacional Agropecuario*. Lima: INEI.
- . 1995. *Censo poblacional del Perú 1993*. Lima: INEI.
- . 1999. *Salud reproductiva, pobreza y condiciones de vida en el Perú*. Lima: INEI.
- . 2002. *Encuesta a hogares. IV trimestre 1997-2001*. Lima: INEI.
- . 2005. *Estadística poblacional*. Lima: INEI.
- . 2006. *Banco de información distrital, Censo de Población 2005*. Lima: INEI.
- . 2007. *Perú en mapas. Resultado de Censo de 1993*. Lima: INEI.

- PERÚ. MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG). 1975. *Estadística agraria del Perú 1974*. Lima: Minag.
- PERÚ. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR). 2005. *Plan estratégico regional, PERX Áncash 2006-2007*. Lima: Mincetur.
- PERÚ. MINISTERIO DE SALUD (MINSA). 2007. Estadísticas de salud de la red del distrito de San Marcos. San Marcos: Centro Local de Atención en Salud. Datos digitales.
- PORTER, Michael E. 2002. *Ventaja competitiva. creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2.^a ed. México D.F.: Continental.
- . 1982. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2.^a ed. México D.F.: Continental.
- PYME.21. 2007. *Grupos solidarios en Cusco*. Diario Perú 21, Especial 83, 25 de junio.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). 2005. *Informe de Desarrollo Humano en Perú*. Lima: FPNUD.
- . 2002. *Informe de Desarrollo Humano*. Lima: FPNUD.
- SÁNCHEZ, Cristian. 2002. *Crianza y comercialización de cuyes: alimentación e infraestructura, reproducción y manejo de la producción, productos y sanidad*. Lima: Ediciones Ripalme.
- SCOTT, Mark C. 1999. *El proceso de creación de valor en la empresa. análisis y comentarios*. Bilbao: Deusto.
- SOLANO, David. 2007. Apuntes de clase. Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos para el Desarrollo Sostenible, Programa de Gestión del Desarrollo Sostenible. Lima, Universidad ESAN. Documento no publicado.
- TÉLLEZ J. 1992. *Tecnología e industrias cárnicas*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina. Tomos I y II.
- VALDIVIA, Martín. 2004. *Acerca de la dinámica de los bancos comunales y la sostenibilidad de las instituciones financieras que las promueven: aprendiendo de la experiencia de Finca-Perú*. Lima: Grade.
- VALDIVIA, Néstor. 2003. El heterogéneo mundo de la pequeña y microempresa en el Perú. *Gerencia*. Lima, abril.
- VARGAS, Virginia y JURADO, Joel. 1986. *Mujer, economía campesina y estrategias de sobrevivencia y desarrollo rural*. Lima: Fondo de Naciones Unidas.

- VELAZCO, Julia y OLIVERA, Javier. 1999. *El derecho a la oportunidad: mujeres gerenciando empresas*. Lima: Movimiento Manuela Ramos.
- VILLANUEVA CHÁVEZ, Alicia. 1996. *Nos sentimos empresarias y no solo amas de casa: la sistematización de una experiencia e historias de vida*. Lima: Movimiento Manuela Ramos.
- VILLANUEVA, Alicia. 2003. *Desarrollo empresarial. Éxito = Ser + Saber + Hacer*. Lima: Movimiento Manuela Ramos.
- YANCARI, Johanna. 2003. *¿El crédito a mujeres mejora el nivel de educación de sus hogares?: un estudio de caso de la provincia de Huancayo*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- YECHTING VILELA, Fabiola. 2005. *La configuración de las visiones del desarrollo en el altiplano: la cooperación, el desarrollo rural y el cambio técnico a través de los proyectos de desarrollo en las comunidades agropastoriles (1980-1990)*. Lima: Sepia.

Entrevistas realizadas

ALVA SOTO, María

Estudió cursos de preparación técnica en el Senati y en la Universidad Nacional de Ingeniería, con la oposición de su esposo pero con el objetivo de desarrollar negocios con las mujeres de su barrio. Vive desde hace 20 años en el asentamiento humano Mi Perú, en Ventanilla, donde se puso en contacto desde 1996 con la municipalidad. Delegada de la zona para desarrollar talleres de corte y confección, desde entonces ha formado un sinnúmero de talleres de mujeres, los cuales dieron nacimiento a microempresas formadas por pequeños grupos de mujeres lideradas por la iniciativa de una de ellas.

ARCE PUICÁN, Juan

Estudió Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú y es magíster en Sociología del Instituto de Estudios Sociales de La Haya, Holanda. Especialista en desarrollo rural, con 20 años de experiencia en consultorías en diversos países de América Latina, con agencias de cooperación, organizaciones de base y organizaciones de gobierno. Amplia experiencia de trabajo en procesos participativos de planificación estratégica, diseño de proyectos con marco lógico, metodología de la participación creativa, procesos de sistematización de experiencias y metodología innovativa de capacitación. Es miembro del Consejo Directivo de Finca Perú, organización de microcréditos filial de Finca Internacional con sede en Washington.

ASOCIACIÓN DE CONFECCIONISTAS DE VENTANILLA

Las reuniones de los talleres se realizan rotativamente en los locales de cada una de las 20 microempresas que forman la asociación. En una de estas reuniones se conversó con las mujeres representantes de cada taller sobre su proceso de formación y diversos temas que están vinculados a sus procesos organizativos, de aprendizaje y de cómo consolidaron su asociatividad sobre la base de necesidades comunes respecto a mercados.

**FEDERACIÓN POPULAR DE MUJERES DE VILLA EL SALVADOR
(Fepomuves)**

Conversaciones grupales con dos de los nueve bancos solidarios que tiene la Fepomuves. Cada uno de los cuales está formado por 21 y 26 mujeres respectivamente. Los bancos se reúnen semanalmente en el local de la federación, situado en la esquina de la avenida Mariátegui con Los Álamos, en el sector 3 de Villa El Salvador.

GAMARRA, Donatilda

Fundadora de la Fepomuves en la década de 1990, alcanzó la presidencia de la institución. Maestra de profesión y actual responsable de Organización de esta entidad, ha sido regidora en la Municipalidad de Villa El Salvador y se reconoce su trabajo vecinal.

GARAY, Juana

Lidera un pequeño grupo de ocho productoras de cuyes en la comunidad de Huaripampa Alto. Este pequeño grupo fue organizado como parte del Programa de Mejora en la Producción de Cuyes, promovido y financiado por la Compañía Minera Antamina. Tiene el perfil de una mujer líder y lo interesante es que se inicia en la experiencia de organizar un pequeño grupo e impulsar un negocio propio. Ha trabajado más de 20 años en la organización de asociaciones de mujeres para negocios y desarrollo de bancos solidarios, los cuales se basados en la metodología de Finca Internacional y a la fecha han desarrollado su propia metodología de solidaridad. Donatilda es una formadora de líderes y reconocida en su comunidad por el trabajo a favor del progreso de los grupos de mujeres.

MÜLLER, Adalberto

Gerente comercial de Plaza Veá, es conocedor del mercado de carnes y del manejo de ventas directas en Lima Metropolitana.

ROBLES GAMARRA, Gladis

Estudió sociología en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Chiclayo. Desde 1977 ha estado vinculada al trabajo con mujeres y es especialista en asuntos de género, con enfoque en negocios y microemprendimientos. Ha participado en experiencias de organización de negocios en zonas rurales, con artesanas de Chulucanas en Piura, de la organización Mujeres para el Mundo; en la asesoría a la reconocida Central Interregional de Ar-

tesanos del Perú (CIAP), la cual agrupa a 60 asociaciones; ha organizado y asesorado en negocios al Grupo de Tejidos de Monsefú, que agrupa a 8 pequeños grupos de tejedoras tradicionales; ha organizado y capacitado a mujeres trabajadoras del hogar y es asesora de negocios y organización de la Federación Provincial de Mujeres de Ica (Fepromu). Trabaja en el Centro de Estudios Sociales y Públicos (Cesip) como responsable del Programa de Mujeres.

Beneficio y transformación de cuyes

Este anexo presenta el detalle de las actividades relacionadas con la cadena de valor del negocio del cuy.

1. Fase productiva

El plan de intervención contempla la capacitación de 100 productoras de cuyes de la Comunidad de Huaripampa, quienes abastecerán al negocio con 25 cuyes semanales a fin de contar con un acopio de 2500 cuyes que servirán como materia prima para la elaboración de chorizo y hamburguesa de cuy. Se les capacitará para el manejo tecnificado de las razas de cuyes Perú e Inti.

Al inicio el *kit* tecnológico será puesto a disposición de los criadores de cuyes a través de la empresa «Don Guillermo», a precio de costo. Posteriormente podrán ser adquiridos por los productores directamente de los proveedores, según su posibilidad de crecimiento o a través del sistema de microcrédito canalizado por fideicomiso.

Los materiales y equipos que forman el paquete tecnológico «Don Guillermo» para crianza de cuyes son: gazaperas, comederos, bebederos, materiales para construcción de jaulas —mallas galvanizadas, madera, calamina, manta arpillera—, alimento balanceado, semillas de alfalfa y pastos mejorados.

El plan de intervención en la fase productiva tiene como prioridad el monitoreo de las unidades de crianza familiar con frecuencia semanal (durante el primer semestre) y quincenal (a partir del segundo semestre). Se promoverá la formación de cuatro botiquines en cuatro puntos diferentes de la Comunidad de Huaripampa. Se brindará capacitación especializada a promotores zonales para el correcto y oportuno uso de estos botiquines.

El control de calidad y la asistencia técnica serán provistos por profesionales calificados, que reportarán periódicamente a los comuneros, la empresa «Don Guillermo» y la minera Antamina, a fin de que estos lleven adelante las comprobaciones y los ajustes correspondientes de acuerdo con los objetivos de sus respectivas participaciones.

2. Fase de transformación

En la fase de transformación se agrega valor a la carne de cuy mediante el beneficio o «faenamiento», el eviscerado y el cortado, así como en la elaboración de productos procesados de diverso tipo.

El centro de acopio, beneficio y transformación de Don Guillermo estará situado en las afueras del casco urbano de Chavín (a 8 kilómetros del casco urbano de San Marcos). Las razones que justifican esta elección son las siguientes: ubicación equidistante de las zonas de producción de la comunidad de Huaripampa; acceso a carretera asfaltada; disponibilidad de red de agua potable, energía eléctrica y teléfono; cercanía al pueblo de Chavín.

Instalaciones

Considerando las características de la zona y la adaptabilidad a tecnologías locales, las instalaciones de la planta de beneficio y procesamiento de derivados del cuy deben estar higiénicamente diseñadas y ubicadas en una zona alejada de la contaminación, por lo menos unos 150 metros. Con relación a sus diferentes elementos, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Suelos: impermeables al agua, provistos de drenajes para la eliminación de los efluentes con una boca por cada 18 m² en el área de sacrificio. En el área de procesamiento se requiere una por cada 46 m².
- Paredes: deben estar construidas con materiales resistentes a la humedad.
- Puertas y pasillos: todos los pasillos por los que pasará el producto, colgado en rieles o en carretillas manuales, tendrán ancho suficiente para que la carne nunca entre en contacto con las paredes se evite así su posible contaminación. Las puertas deben ser de material liso, de fácil limpieza y desinfección.
- Abastecimiento de agua: sea si procede de pozos y corrientes propios bajo control particular, como si proviene de depósitos municipales, reunirá condiciones de potabilidad, y en todas las dependencias de la planta se dispondrá de agua caliente y fría en cantidad abundante.
- Iluminación: las instalaciones deben tener iluminación natural adecuada. La iluminación natural puede ser complementada con iluminación artificial en aquellos casos en que sea necesario. La intensidad, calidad y distribución de la iluminación natural y artificial, deben ser adecuadas al tipo de trabajo, considerando los niveles mínimos de iluminación siguientes: 540 LUX en las zonas donde se realicen un examen detallado del producto, 220 LUX en las salas de producción y 110 LUX en otras zonas.

Si se dispone y se utiliza el almacenamiento congelado, la carne se mantendrá a la temperatura más baja posible para conseguir así una vida de almacén (o vida útil) más prolongada posible. Constituyen temperaturas adecuadas de almacenamiento congelado las comprendidas entre -18 y -12°C ; sin embargo, las cantidades grandes de productos deben congelarse rápidamente antes de su almacenamiento, o bien extenderse en capas de poco espesor para facilitar su congelación. También se recomienda mantener todos los locales en donde se procesa la carne, salvo las zonas de matanza y almacenamiento, en régimen de frío, a una temperatura de aproximadamente de 12°C . En las zonas de procesamiento carentes de sistemas de refrigeración o enfriamiento, puede manipularse la carne si todo el equipo que toca la carne y sus productos se lava a fondo y se desinfecta de tiempo en tiempo (se aconseja cada 4 horas). Es necesaria una limpieza frecuente, dado que a temperaturas altas las bacterias se multiplican rápidamente y se aumenta el riesgo de contaminación de los productos cárnicos.

- Equipo: todo el equipo estará fabricado de acero inoxidable o plástico resistente y fácil de limpiar y desinfectar. Todo el utillaje será de acero inoxidable, acero galvanizado, aluminio o plástico debidamente autorizado. Las mesas de madera son inadmisibles. Todo el equipo será fácilmente desmontable para permitir su lavado a fondo. El equipo que debe permanecer fijo se situará lo suficientemente separado de las paredes y del suelo para permitir una buena limpieza alrededor y abajo.
- En todas las zonas habrá lavatorios convenientemente situados, accionados con el pie o la rodilla y dotados de agua caliente y fría, de jabón desinfectante, toallas desechables. En la sala de beneficio se dispondrá de agua caliente, calentada con biogás, o eléctricamente a 82°C , para desinfectar los utensilios.
- Los rieles estarán colocados a una altura suficiente para ser manejados adecuadamente.
- Higiene del personal: los trabajadores deben contar con el carné sanitario que asegure que no sean portadores de enfermedad infecto-contagiosa, ni tener síntomas de ellas, lo que será cautelado permanentemente por el empleador. Deben estar completamente aseados, con el cabello totalmente cubierto, las manos sin cortes ni ulceraciones ni otra afección a la piel, las uñas deben ser cortas y limpias, sin esmalte. No deben usar sortijas, pulseras o cualquier otro objeto de adorno cuando manipulen los alimentos. El personal usará ropa de trabajo (gorra, zapatos, overol o chaqueta y pantalón) de colores claros proporcionada por el empleador, que deberá estar en buen estado y limpia. Debe usar guantes y mascarilla en el momento de manipular el

producto. El personal que interviene en el lavado debe contar con delantal impermeable y botas.

Acopio

La fase de transformación se inicia con el acopio de cuyes, que se realizará con camionetas *pick-up* petroleras acondicionadas para el apilamiento de 12 jabas plásticas, con capacidad para 25 cuyes cada una.

En cumplimiento de estrictas condiciones de control de calidad, los animales objeto de acopio deberán cumplir las siguientes condiciones: no deberán estar enfermos ni con lesiones físicas severas, deberán tener un peso vivo superior a 1 kilo, deberán ser de la raza Perú e Inti, deberán tener tres meses de edad (hay tolerancia de 10% para animales mayores o para los denominados reproductores de descarte).

Se exigirá que cada unidad familiar lleve un registro de crianza el cual será revisado al momento de acopio. Este registro debe estar actualizado y deberá llevar el visto bueno de los capacitadores.

Beneficio o faenamiento

La estrategia de operaciones consiste en los siguientes pasos:

- Ayuno: someter a los animales a 24 horas de ayuno, proporcionándole solo agua, lo que ayuda a que el animal elimine la mayor parte del contenido digestivo, lo que facilita el eviscerado.
- Aturdimiento: consiste en golpear al animal en la nuca para insensibilizarlo.
- Sacrificio: se secciona la yugular y los vasos sanguíneos del cuello produciendo un desangrado rápido.
- Desangrado: consiste en colgar al cuy de las patas traseras por tres minutos para facilitar la máxima evacuación de sangre.
- Escaldado: se remoja al cuy en agua caliente a 70-75° C por 10-15 segundos. Con ello se facilita el desprendimiento de los pelos sin el deterioro de la piel.
- Pelado: se retira manualmente los pelos, tirándolos en la dirección en que crece. El raspado con cuchillo puede facilitar la eliminación de restos de pelos.

- Lavado I: se elimina toda impureza (residuos de pelos y sangre) con agua limpia clorada (50 ppm).
- Eviscerado: se realiza en el cuy un corte ventral central desde la ingle hasta el cuello y se retira las vísceras. Esta labor se realiza con mucho cuidado para evitar la ruptura de alguna víscera que puede ocasionar la contaminación de los músculos. Previo a la labor de eviscerado se debe extraer las glándulas genitales.
- Lavado II: tiene como finalidad eliminar cualquier agente de contaminación y realizar la desinfección final del producto. Se sumerge la carcasa en agua limpia clorada (100 ppm) por 2 a 3 minutos.
- Oreado: colgar la carcasa de los miembros posteriores por 2 horas hasta que termine de escurrir toda la humedad adherida al cuerpo.
- Conservación: guardar las carcasas en un sistema de refrigeración por corriente de aire a 4° C. El tiempo de anaquel del cuy refrigerado es de aproximadamente 7 días.

Procesamiento

Por razones de costos, esta fase se realizará en el centro de procesamiento de Don Guillermo, que estará ubicado en la ciudad de Barranca, al norte de Lima, a corta distancia de la avenida Panamericana Norte. Se podrán elaborar chorizos y hamburguesas de cuy.

Chorizo de cuy

El chorizo es un producto crudo, curado o no y/o ahumado, constituido por una mezcla de carnes además de grasa, todas trituradas y mezcladas, a las que se añade algunos aditivos que sean permitidos. Al elaborar el chorizo a base de cuy se le da un valor agregado a este producto al ser el cuy un alimento de alto valor nutritivo; incluso mayor a la carne de cerdo, y bajo en colesterol. Las principales actividades se presentan a continuación:

- Materia prima: las carcasas de cuy deben ser frescas, perfectamente depiladas y libres de despojos. Se emplean carcasas de 500 gramos en promedio, provenientes de animales completamente sanos y jóvenes entre 2,5 a 3 meses de edad y cuyo peso vivo esté entre 850 y 1000 gramos.
- Deshuesado: consiste en separar la piel y carne de los huesos.

- Curado: consiste en someter a la carne a la acción de una mezcla de sales (nitratos y nitritos) en condiciones especiales de tiempo y temperatura con la finalidad de fijar el color de la carne, mejorar el sabor y el aroma y permitir una mayor conservación. Se corta la carne en cubos de una pulgada de lado aproximadamente. Se forma una mezcla con las sales de cura, el azúcar y la sal común, la cual se esparce sobre los cubos de forma uniforme con la finalidad de que las sales de cura abarquen toda la superficie de los cubos de carne, luego se envasan en bolsas de polietileno y se conservan en refrigeración por 24 horas.
- Molienda: la molienda tiene por objeto disminuir el tamaño de la partícula y aumentar así la superficie de contacto.
- Mezclado: en esta etapa se adicionan condimentos para entremezclar homogéneamente la carne con el tejido adiposo dorsal y los ingredientes.
- Embutido: Se realiza en una embutidora de acero, usando tripas de cerdo con un diámetro aproximado de 30 a 45 mm y de 10 cm de longitud, siendo su finalidad la de introducir la masa en la tripa de tal manera que se puedan construir las piezas.
- Almacenamiento: Los embutidos son almacenados en bolsas de polietileno y se mantienen refrigerados a la temperatura promedio de 5° C. Su vida útil en anaquel es de una semana; opcionalmente se puede almacenar en empaques sellados al vacío alargando su vida útil a un mes.

Los resultados de la elaboración de chorizos de cuy fueron que el total de carne destinado para la elaboración de chorizo (3912,5) gramos fue molido en una moledora de carne y se obtuvo 3710,2 gramos, lo que equivale a un rendimiento del 94,83%.

La formulación para el curado para 1 kilo de carne es de 5,0 gramos de sal de cura, 20 gramos de sal común y 4 gramos de azúcar. Para 3710,2 se agregó 18,55 gramos de sal de cura, 74,2 gramos de sal común y 14,84 gramos de azúcar. Para cada formulación el contenido total de carne y grasa se divide en dos partes iguales y a una se le agrega estragón más pecanas y al otro champiñones más queso Edam.

Al final del mezclado se pesaron 4,477,45 gramos de producto, que pasó a la embutidora. El producto final tuvo un peso de 3517,45 gramos, lo que resulta en un rendimiento del embutido de 78,56%. El rendimiento final fue de 89,9%. Las ppm de nitritos hallados fueron de 165,7.

Formulación del chorizo de cuy (tipo 1)

Insumos	Porcentaje	Gramos
Polifosfatos	0,40	8,57
Ajos machacados	0,30	6,43
Azúcar	0,10	2,14
Nuez moscada	0,05	1,07
Orégano molido	0,15	3,21
Páprika	0,30	6,43
Pimienta molida	0,20	4,29
Concentrado funcional de soya	4,00	85,72
Vinagre	0,50	10,72
Carne	1 071,5	1 071,5
Estragón	0,30	3,20
Pecanas	3,40	36,40
Champiñones	4,60	49,30
Queso Edam	4,60	49,30

Formulación del chorizo de cuy (tipo 2)

Insumos	Porcentaje	Gramos
Polifosfatos	0,40	6,86
Ajos machacados	0,30	5,14
Azúcar	0,10	1,71
Nuez moscada	0,05	0,86
Orégano molido	0,15	2,57
Páprika	0,30	5,14
Pimienta molida	0,20	3,43
Concentrado funcional de soya	4,00	68,57
Vinagre	0,50	8,57
Carne	857,15	857,15
Estragón	0,30	2,60
Pecanas	3,40	39,4
Champiñones	4,60	39,4
Queso Edam	4,60	39,4

Formulación del chorizo de cuy (tipo 3)

Insumos	Porcentaje	Gramos
Polifosfatos	0,40	5,77
Ajos machacados	0,30	4,33
Azúcar	0,10	1,44
Nuez moscada	0,05	0,72
Orégano molido	0,15	2,16
Páprika	0,30	4,33
Pimienta molida	0,20	2,89
Concentrado funcional de soya	4,00	57,72
Vinagre	0,50	7,22
Carne	721,55	721,55
Estragón	0,30	2,20
Pecanas	3,40	24,5
Champiñones	4,60	33,2
Queso Edam	4,60	33,2

Los chorizos se venderán al por mayor embalados en *coolers* que mantengan su temperatura de congelación.

Hamburguesa de cuy

La elaboración de la hamburguesa puede tener dos partes. La primera consiste en la formulación de la emulsión, con el uso de proteína de soya, agua, hielo y piel o pellejo de cuy y grasa de porcino. La segunda consiste en el formado, el amasado y el mezclado de la masa cárnica. Se debe usar carne fresca para optimizar el color. La temperatura de la carne también es muy importante. La óptima para la extracción de la miosina es de -2 a -1°C .

La carne se prepara mediante picado o corte en escamas. Puede añadirse un poco de sal con los restantes ingredientes y mezclar todo en condiciones cuidadosamente controladas. El grado de troceado y de mezcla controla en gran medida las propiedades de cohesión y la calidad comestible de la hamburguesa acabada. Al mezclar por demasiado tiempo el producto, la temperatura puede aumentar más de 4°C y producir un producto blando, que no da muy buen resultado al cocinarlo. La mezcla pasa entonces a alimentar un formador de hamburguesas en el que reciben la forma adecuada mediante presión o compresión.

La hamburguesa se coloca en bandejas de *tecnopor*, empacadas al vacío con *film* de plástico, en pesos de 250 y 500 gramos.

Sobre los autores

Alfredo MENDIOLA CABRERA

amendio@esan.edu.pe

Doctor (Ph.D.) en Administración-Finanzas de Cornell University, Ithaca, Nueva York, Master in Business Administration de la University of Toronto, magíster en Administración de la Universidad ESAN y bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería. Actualmente es profesor asociado del área de Finanzas, Contabilidad y Economía de la Universidad ESAN. Ha sido gerente de importantes empresas del medio y realizado consultoría en finanzas, análisis de inversiones, reestructuración empresarial y planeamiento para empresas de los sectores bancario, minero, construcción y hotelero. Ha realizado diversos trabajos de investigación en su especialidad.

María del Pilar DONAYRE ORMEÑO

mpdonayre@yahoo.com

mdonayre@proinversion.gob.pe

Con posgrado en Mejoramiento Genético de Plantas de la Universidad Nacional Agraria La Molina, es ingeniera agrónoma de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Diplomada en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN y en Evaluación de Impacto Ambiental por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ha seguido cursos de especialización en márketing y proyectos de agroexportación. Experiencia en investigación, evaluación y supervisión de proyectos agrarios, agroindustria y desarrollo rural. Ha realizado trabajos de organización de pequeños productores agrarios. Actualmente se desempeña como consultora en la Jefatura de Asuntos Socio Ambientales de Proinversión.

Mónica ROSELL MEDINA

mrosell@terra.com.pe

Experta en comercio exterior, inversiones, propiedad intelectual, medio ambiente, gestión del desarrollo sostenible e integración económica. Segunda magistrado suplente del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina y ex secretaria general de dicho organismo. Asesora de la alta dirección del Consejo Nacional del Ambiente (Conam). Profesora de Derecho de la Integración de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ex asesora legal de la Secretaría General de la Comunidad Andina. Magíster en Derecho del Comercio Internacional de la London School of Economics, Reino Unido, egresada del Magíster en Derecho Internacional Económico de la PUCP, abogada y bachiller en Derecho de la misma universidad y diplomada en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN.

Ha realizado estudios de investigación predoctoral en el Max Planck Institut de Hamburgo, Alemania. Cuenta con entrenamiento certificado en Solución de Conflictos, por la FFLA; en Propiedad Industrial, por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y el Centro Internacional de Estudios en Propiedad Intelectual de la Universidad Robert Schumann de Francia; y en Negociación de Contratos Internacionales, por el Instituto Internacional de Derecho para el Desarrollo (IDLI), de Italia. Es autora de diversas publicaciones.

Guillermo CASAFRANCA GARCÍA

gcasafranca@hotmail.com

Magíster en Administración de la Universidad ESAN, economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú, diplomado en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN y como Especialista en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 por la PUCP. Amplia experiencia administrativa gerencial en los sectores público y privado, en especial en planificación estratégica, rediseño de procesos y manejo de costos con un enfoque de calidad. Consultor en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en proyecto financiado por el BID con Perú 2021, así como en elaboración de diagnóstico de RSE y elaboración de reportes de sostenibilidad. Auditor de la norma de responsabilidad social SA 8000.

Arturo GRANDA LUJÁN

arturo.granda@gmail.com

Licenciado en Economía de la Universidad Particular Ricardo Palma, bachiller en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú y diplomado en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Experiencia en proyectos agroindustriales y de investigación en áreas rurales y urbanas del Perú y en gestión de asuntos comunitarios para empresas del sector minero y el sector hidrocarburos. Actualmente es coordinador de Asuntos Comunitarios para el Consorcio Camisea.

Eduardo SILVA VEGAS

eduardo@ecoverdeperu.com

Magíster en Administración de la Universidad ESAN, bachiller en Ciencias Marítimas de la Escuela Naval del Perú y diplomado en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Actualmente es director de Ecoverde SAC y Gerente de Finanzas de J&V Resguardo SAC. Ha sido director de la Empresa Agroindustrial Casa Grande SAA y gerente de Administración y Finanzas de empresas líderes de los sectores de manufactura industrial y servicios. Consultor y conferencista en temas de finanzas y gestión del desarrollo sostenible en diversas instituciones, como: el Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad del Pacífico y la Universidad ESAN.

David VÁSQUEZ CASTILLO

d-vasquez@mquechua.com

Magíster en Producción Agrícola de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional Agraria La Molina y diplomado en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Actualmente es gerente de Relaciones Comunitarias de la Compañía Minera Quechua S.A. Ha sido supervisor *senior* de Relaciones Comunitarias de la Compañía Minera Antamina S.A. Amplia experiencia en gestión de proyectos de desarrollo agropecuario y procesos de participación ciudadana en los ámbitos urbano y rural del país.

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en julio de 2008
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 Fax: 252-9852
editorialcordillera@terra.com.pe
www.editorialcordillerasac.com